

# **Instabilität internationaler Joint Ventures**

Eine theoriebasierte, empirische Untersuchung am Beispiel deutsch-  
internationaler Joint Ventures

Inauguraldissertation  
eingereicht am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
der Justus-Liebig-Universität Gießen  
zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften  
(Dr. rer. pol.)

Vorgelegt von  
Diplom-Kaufmann  
Frank Hornung  
aus Erlenbach/Main

Tag der mündlichen Prüfung: 04. Februar 2013

Referent: Prof. Dr. Rüdiger Kabst

Koreferent: Prof. Dr. Alexander Haas

# **Instabilität internationaler Joint Ventures**

---

## **Eine theoriebasierte, empirische Untersuchung am Beispiel deutsch-internationaler Joint Ventures**

**Frank Hornung**

**2012**

Instabilität internationaler Joint Ventures ist ein oft beschriebenes Phänomen, dessen Hintergründe noch immer nicht umfassend verstanden werden. Diese Untersuchung erweitert den wissenschaftlichen Kenntnisstand durch die theoriefundiert-empirische Betrachtung von Veränderungsprozessen während der Lebenszeit einer Allianz auf Basis von Längsschnittdaten deutsch-internationaler Gemeinschaftsunternehmen. Die Arbeit identifiziert signifikante Zusammenhänge zwischen der Instabilität internationaler Joint Ventures und Veränderungsprozessen, Dynamiken und Asymmetrien zentraler Determinanten einer Kooperation wie Vertrauen, Engagement, Performanzwahrnehmung, der kooperativen Einstellung und von Konfliktlösungsmechanismen. Darüber hinaus werden indirekte Mediatoren- und Moderatorenzusammenhänge betrachtet, die Faktoren wie die Konflikthäufigkeit, die Wettbewerbsintensität, die gegenseitige Abhängigkeit oder Strategieveränderungen in die Analyse einbeziehen.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Stabile Joint Ventures – ein Phantom.....	6
1.1	Einführung ins Thema.....	6
1.2	Forschungsziel .....	8
1.3	Aufbau der Arbeit.....	9
2	Joint Ventures als Kooperationsform.....	10
2.1	Strategische Allianzen .....	10
2.2	Definition und Abgrenzung des Begriffs internationale Joint-Ventures .....	10
2.3	Gründungsmotive von Joint Ventures.....	13
3	Instabilität: Begriff und Forschungsstand.....	16
3.1	Definition und Abgrenzung des Begriffs Instabilität .....	16
3.1.1	IJV-Erfolg .....	17
3.1.2	Instabilität.....	19
3.2	Forschungsstand zur Instabilität von IJVs .....	23
3.3	Tabellarischer Überblick zur Instabilitätsforschung.....	31
4	Theorieansatz.....	38
4.1	Bargaining Power .....	47
4.2	Resource Dependency Theory .....	48
4.3	Transaktionskostentheorie.....	50
4.4	Resource-based View.....	51
4.5	Social Exchange Theory.....	53
4.6	Contradiction-based Paradigm .....	54
4.7	Tension-based View (Das / Teng) .....	55
4.7.1	Grundannahmen des Modells .....	55
4.7.2	Kooperation versus Wettbewerb .....	56
4.7.3	Starrheit versus Flexibilität .....	57
4.7.4	Kurz- versus langfristige Ausrichtung.....	58
4.7.5	Kritik am Tension-based View.....	59
4.8	Das Konzept der strukturellen Instabilität und strukturellen Trägheit: Organisation Stability-Change Paradox (Yan) .....	61
4.8.1	Das Konzept struktureller Instabilität.....	61
4.8.1.1	Unerwartete Kontingenzen .....	61
4.8.1.2	Unerwünschte IJV-Performanz .....	62
4.8.1.3	Reduzierte Verhandlungsmacht.....	63
4.8.1.4	Interorganisationales Lernen .....	63
4.8.2	Die Perspektive der strukturellen Trägheit .....	64
4.8.2.1	Politische und rechtliche Rahmenbedingungen bei Gründung.....	65
4.8.2.2	Ressourcenerstausstattung .....	65
4.8.2.3	Ursprüngliches Gleichgewicht der Verhandlungsmacht.....	66
4.8.2.4	Interpartnererfahrung vor der Partnerschaft .....	67
4.8.3	Kritik am Stability-Change-Paradox .....	68

5	Theoriegerüst zur Untersuchung von IJV-Instabilität.....	69
5.1	Einteilung der Determinanten .....	71
5.2	Unilaterale Instabilitätsdynamiken .....	71
5.2.1	Engagement / Commitment.....	72
5.2.2	Performanzwahrnehmung.....	74
5.2.3	Kooperative Einstellung .....	77
5.3	Bilaterale Instabilitätsdynamiken .....	79
5.3.1	Konflikt .....	80
5.3.2	Vertrauen .....	83
5.3.3	Konfliktlösungsmechanismen.....	87
5.4	Partnerspezifische Instabilitätsdynamiken .....	89
5.4.1	Bedeutung / Abhängigkeit .....	90
5.4.2	Strategische Veränderungen.....	96
5.5	Externe Instabilitätsdynamik: Wettbewerb zwischen den Partnern.....	99
5.6	Joint-Venture-spezifische Determinanten – Kontrollvariablen .....	103
5.6.1	Größe.....	103
5.6.2	Alter.....	104
5.6.3	Kontinent.....	105
5.6.4	Erfahrung .....	105
5.7	Tabellarische Zusammenfassung der Hypothesen.....	106
6	Empirische Analyse.....	108
6.1	Datenerhebung.....	108
6.2	Operationalisierung der Variablen .....	113
6.3	Deskriptive Auswertung .....	119
6.4	Untersuchungsergebnisse .....	128
6.4.1	Differenzwerte und Variablenberechnung .....	128
6.4.2	Multikollinearität .....	131
6.4.3	Überprüfung des Hauptmodells.....	135
6.4.4	Moderatoreffekte im Modell.....	139
6.4.5	Mediatoreffekte im Modell .....	159
6.4.6	Grafische Zusammenfassung der Modellergebnisse .....	163
6.4.7	Zusammenhänge zwischen unabhängigen Variablen.....	164
7	Zusammenfassung, Limitationen und Ausblick .....	170
7.1	Zusammenfassung .....	170
7.2	Limitationen und Ausblick .....	172
8	Anhang.....	174
8.1	Literaturverzeichnis.....	174
8.2	Fragebogen .....	202

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Formen zwischenbetrieblicher Kooperationen .....	12
Abb. 2:	Unilaterale Determinanten und Instabilität .....	71
Abb. 3:	Bilaterale Instabilitätsdeterminanten und Instabilität .....	79
Abb. 4:	Hauptmodell mit direkten Effekten .....	89
Abb. 5:	Hauptmodell mit direkten und indirekten Zusammenhängen .....	90
Abb. 6:	Auswirkungen von Abhängigkeit und Engagement auf Instabilität .....	93
Abb. 7:	Auswirkungen von Abhängigkeit und Performanzwahrnehmung auf Instabilität .....	94
Abb. 8:	Auswirkungen von Abhängigkeit und Kooperationsbereitschaft auf Instabilität .....	95
Abb. 9:	Auswirkungen von Abhängigkeit und Konflikt auf Instabilität .....	96
Abb. 10:	Auswirkungen von Strategie und Abhängigkeit auf Instabilität .....	98
Abb. 11:	Auswirkungen auf Strategieänderung und Performanzwahrnehmung auf Instabilität .....	99
Abb. 12:	Beitrag der Partner zum IJV .....	122
Abb. 13:	Häufigkeit der Industrieklassen in der Stichprobe .....	123
Abb. 14:	Häufigkeitsverteilung Instabilität nach Industrieklassen .....	126
Abb. 15:	Interaktionseffekt zwischen Abhängigkeit und Performanzwahrnehmung .....	141
Abb. 16:	Interaktion zwischen Abhängigkeit und Performanzwahrnehmung (inteff) .....	142
Abb. 17:	Z-Statistik Interaktion zwischen Abhängigkeit und Performanzwahrnehmung (inteff) .....	142
Abb. 18:	Interaktion zwischen Abhängigkeit und Engagement .....	143
Abb. 19:	Interaktion zwischen Abhängigkeit und Engagement (inteff) .....	144
Abb. 20:	Z-Statistik Interaktion zwischen Abhängigkeit und Performanzwahrnehmung (inteff) .....	144
Abb. 21:	Interaktion zwischen Abhängigkeit und Kooperationseinstellung .....	145
Abb. 22:	Interaktion zwischen Abhängigkeit und Kooperationseinstellung (inteff) .....	146
Abb. 23:	Z-Statistik Interaktion zwischen Abhängigkeit und Kooperationseinstellung (inteff) .....	146
Abb. 24:	Interaktion zwischen Abhängigkeit und Konflikt .....	147
Abb. 25:	Interaktion zwischen abhängigkeit und Konflikt (inteff) .....	148
Abb. 26:	Z-Statistik Interaktion zwischen Abhängigkeit und Konflikt (inteff) .....	148
Abb. 27:	Interaktion zwischen Strategie und Abhängigkeit .....	150
Abb. 28:	Interaktion zwischen Strategie und Abhängigkeit (inteff) .....	151
Abb. 29:	Z-Statistik Interaktion zwischen Strategie und Abhängigkeit (inteff) .....	151
Abb. 30:	Interaktion zwischen Engagement und Wettbewerb .....	153
Abb. 31:	Interaktion zwischen Engagement und Wettbewerb (inteff) .....	154
Abb. 32:	Z-Statistik Interaktion zwischen Engagement und Wettbewerb (inteff) ..	154
Abb. 33:	Interaktion zwischen Wettbewerbsintensität und Konflikt .....	155
Abb. 34:	Interaktion zwischen Wettbewerb und Konflikthäufigkeit (inteff) .....	156
Abb. 35:	Z-Statistik Interaktion zwischen Wettbewerb und Konflikthäufigkeit (inteff) .....	156
Abb. 36:	Interaktion zwischen Wettbewerb und Kooperation .....	157
Abb. 37:	Interaktion zwischen Wettbewerb und Kooperation (inteff) .....	158
Abb. 38:	Z-Statistik Interaktion zwischen Wettbewerb und Kooperation (inteff) ...	158
Abb. 39:	Mediatorortest .....	159
Abb. 40:	Bestätigtes Instabilitätsmodell .....	164

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Erkenntnisse der Instabilitätsforschung .....	30
Tab. 2:	Instabilitätsraten in der empirischen IJV-Forschung .....	36
Tab. 3:	Theorieansätze, Kernaussagen und Anwendungsbereich.....	45
Tab. 4:	Überblick Hypothesen.....	107
Tab. 5:	Beurteilung Cohens-Kappa-Koeffizient.....	110
Tab. 6:	Cohens-Kappa-Koeffizienten zur Prüfung der Interrater-Reliabilität .....	111
Tab. 7:	Position der Interviewpartner .....	111
Tab. 8:	Cronbachs Alpha Performanz.....	114
Tab. 9:	Cronbachs Alpha Abhängigkeit.....	115
Tab. 10:	Cronbachs Alpha Engagement .....	115
Tab. 11:	Cronbachs Alpha Kooperationseinstellung .....	116
Tab. 12:	Cronbachs Alpha Vertrauen.....	116
Tab. 13:	Cronbachs Alpha Konfliktlösungsmechanismen .....	117
Tab. 14:	Cronbachs Alpha Konflikt .....	117
Tab. 15:	Cronbachs Alpha Strategieänderung.....	117
Tab. 16:	Cronbachs Alpha Wettbewerbsintensität .....	118
Tab. 17:	Gründungsmotivation.....	120
Tab. 18:	Gründungsmotivation – Partnerkombinationen.....	121
Tab. 19:	Jahr der Gründung.....	122
Tab. 20:	Umsatzgröße der IJVs in der Stichprobe .....	123
Tab. 21:	Mitarbeiterzahl der IJVs in der Stichprobe .....	124
Tab. 22:	Aufgabenspektrum der IJVs in der Stichprobe.....	124
Tab. 23:	Partnerländer in der Stichprobe.....	125
Tab. 24:	Häufigkeitsverteilung Instabilität nach IJV-Aufgabenfelder .....	127
Tab. 25:	Häufigkeitsverteilung der Arten von Instabilität.....	128
Tab. 26:	Toleranz und Variance Inflation Factor der Regressoren .....	132
Tab. 27:	Korrelationsmatrix.....	134
Tab. 28:	Regressionsmodell .....	136
Tab. 29:	b-Koeffizienten und Multiplikatoren der Kontrollvariablen .....	138
Tab. 30:	Gruppenstatistik Vertrauen und Partnererfahrung .....	165
Tab. 31:	T-Test Statistik Vertrauen $t_0$ und $t_1$ .....	165
Tab. 32:	T-Statistik Abhängigkeit und Strategieveränderung.....	166
Tab. 33:	T-Statistik Abhängigkeit und Engagement.....	167
Tab. 34:	T-Statistik Engagement und Abhängigkeit $t_1$ .....	167
Tab. 35:	T-Statistik Performanzwahrnehmung und Wettbewerb.....	168
Tab. 36:	T-Statistik Vertrauen und Konflikt .....	168
Tab. 37:	T-Statistik Engagement und Vertrauen.....	169
Tab. 38:	T-Statistik Vertrauen und Asymmetrie Engagement.....	169

# 1 Einleitung: Stabile Joint Ventures – ein Phantom

## 1.1 Einführung ins Thema

Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung beschäftigt sich seit über 30 Jahren intensiv mit den Besonderheiten von Joint Ventures. Diese werden als Organisationsform betrachtet, mit deren Hilfe zahlreiche, insbesondere internationale Vorteile erzielt werden können wie beispielsweise Eintritt in neue Märkte, Erhöhung des eigenen Marktanteils, Risikostreuung, Erzielung von Skalenvorteilen oder Zugang zu Ressourcen.

Trotz der genannten Vorteile sind offenbar auch besondere Risiken mit Joint Ventures verbunden. Nicht ohne Grund finden sich in der Literatur zahlreiche Artikel, die auf eine besondere Instabilität von Gemeinschaftsunternehmen hinweisen (Fontanari, 1996: S. 28; Ariño et al., 2001: S. 128). Allzu oft werden internationale Allianzen als Allheilmittel zur Adressierung und Beseitigung von Wettbewerbsnachteilen angesehen; die zahlreichen Beispiele erfolgloser internationaler Partnerschaften werden allerdings übersehen (Mohr / Spekman, 1994: S. 136). Handelt es sich dabei nur um Beispiele, um Einzelfälle, deren Bedeutung man nicht überbewerten sollte? Oder unterliegen internationale Joint Ventures (IJV) einer strukturellen Schwäche, die es den Partnern erschwert, ihre Allianz stabil zu halten? Harrigan (1988a: S. 141) bezeichnet Joint Ventures als inhärent instabile Organisationsform und laut Das und Teng (2000b: S. 77) sind Allianzen gar intrinsisch gefährdet. Kanter (1988: S. 60) zufolge stellen Allianzen zerbrechliche Zwischenformen dar, die sich im Laufe der Zeit häufig in eine von zwei Richtungen entwickeln: Entweder scheidet einer der Partner aus der Kooperation aus oder die Partnerschaft führt am Ende zu einer Verschmelzung der Aktivitäten:

„Interorganizational alliances are fragile, intermediate form, often evolving in one of two directions. Some partnerships that begin as an alternative route to gaining capacity or a resource may end with at least one organization better able to provide that resource for itself, so that it no longer requires the partner. Dependency is decreased over time. Other partnerships have the opposite dynamic. What begins as a limited alliance may move toward greater degrees of interdependence, and end with the organizations merging. Some analysts have compared 'strategic alliances' to marriages, but they are really more similar to living together“ (Kanter 1988: S. 60).

Instabilität internationaler Gemeinschaftsunternehmen ist also kein Geheimnis und nichts Neues. Dennoch besteht erheblicher Forschungsbedarf zu den Faktoren, die stabilen Gemeinschaftsunternehmen zugrunde liegen, oder den Determinanten, die Instabilität provozieren. Zahlreiche Autoren kommen zum Schluss, dass die maßgeblichen Determinanten stabiler Joint Ventures nur wenig bekannt sind (Smith et al., 1995: S. 9; Saxton, 1997: S. 444; Ren et al., 2009: S. 806). Regelmäßig verweisen die Autoren auf besondere Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Gründung eines Joint Ventures (Parkhe, 1993a: S. 794; Eisenhardt / Schoonhoven, 1996: S. 136; Erden, 1997: S. 160; Gulati / Singh, 1998: S. 781; Hitt et al., 2000: S. 449; Nielsen, 2003: S. 302; Nakamura, 2005: S. 468; Larimo / Rumpunen, 2006: S. 119) und mit der Steuerung und Kontrolle (Nguyen / Larimo, 2008: S. 327; Nakos / Brouthers, 2008: S. 126; Ren et al., 2009: S. 816). Die partnerschaftlichen Bande zwischen Unternehmen in Form eines internationalen Joint Ventures stellen demzufolge eine Herausforderung hinsichtlich ihrer Stabilität dar.

Wenngleich der Begriff der Instabilität nicht mit dem Scheitern von Joint Ventures gleichzusetzen ist und innerhalb der einzelnen Studien zum Teil beträchtliche Unterschiede in der Definition und der Operationalisierung von Instabilität zu finden



sind, erfordert die Kooperation in Gemeinschaftsunternehmen offenbar besondere partnerschaftliche Anstrengungen. Dies ist nicht nur aufgrund von besonderen Reibungsflächen bei Joint Ventures im Gegensatz zu Einzelunternehmen der Fall, wie Lewis (1991) ausführt:

„Selbst in einer einzigen Firma muss man des Erfolges willen gegensätzliche Prioritäten überwinden. Ein Joint Venture zwischen zwei Firmen betrifft drei Organisationen, und daraus kann noch mehr Konfusion entstehen“ (Lewis 1991: S. 161).

Zahlreiche Artikel der IJV-Forschung weisen auf hohe Instabilitätsraten für diese Organisationsform hin<sup>1</sup>, und dies von den frühen 70er Jahren bis in die jüngste Vergangenheit. Noch heute erfreut sich die wissenschaftliche Bearbeitung des Themenkomplexes internationale Kooperationen großer Beliebtheit, was beweist, dass auch nach Jahren der Forschung das Thema nicht abschließend behandelt ist.

Dies ist Grund genug, sich des Themas der Instabilität internationaler Gemeinschaftsunternehmen anzunehmen und sowohl theoriebasiert als auch empirisch den Einfluss mehrerer Determinanten auf das Phänomen der Instabilität internationaler Partnerschaften zu eruieren und damit einen Beitrag zum Forschungsfeld internationaler Joint Ventures zu leisten. Worin aber liegt dieser Beitrag? Kann es nach 30 Jahren der IJV-Forschung noch Aspekte geben, die nicht ausführlich genug beleuchtet wurden? Ist es notwendig, sich erneut wissenschaftlich mit der Instabilität von IJVs auseinanderzusetzen? Die folgenden Ausführungen sollen die Motivation für die vorliegende Untersuchung darlegen und damit die ersten Antworten auf diese Fragen liefern.

Während sich die bisherige Forschung auf die Betrachtung ausgewählter statischer Faktoren konzentriert und deren Vorliegen oder Nichtvorhandensein prüft, erweitert die vorliegende Arbeit den Horizont der IJV-Forschung, indem sie dynamische Aspekte in die Betrachtung einbezieht. Der Grundgedanke der Dynamik soll verdeutlicht werden anhand eines Vergleichs eines Gemeinschaftsunternehmens mit einer partnerschaftlichen zwischenmenschlichen Beziehung, wie bereits von Berg und Friedmann (1980: S. 85) oder Gomes-Casseres (1987: S. 97) durchgeführt: Zu Beginn der Partnerschaft leben beide Beteiligten in einer ungetrübten Beziehung miteinander. Die Partnerschaft ist im Optimalfall geprägt von Respekt und Vertrauen. Konflikte werden gemeinsa, gelöst. Im Verlauf der Partnerschaft ändern jedoch beide Partner aus unterschiedlichsten Gründen ihre Interessen oder Neigungen. Oft entwickeln sie sich dabei auseinander und beenden ihre Partnerschaft. Festzuhalten bleibt, dass es zwei Formen instabiler Partnerschaften gibt:

- (a) Partnerschaften, die von Anfang an unter keinem guten Stern standen und quasi zum Scheitern verurteilt waren, da bestimmte Voraussetzungen nicht vorlagen, und
- (b) Partnerschaften, bei denen sich die Partner über die Dauer der Beziehung voneinander entfernt haben.

Die Betrachtung der unter (a) erwähnten instabilen Partnerschaften fokussiert sich auf das Vorhandensein bedeutender, aber statischer Determinanten von Instabilität. Die bisherige IJV-Stabilitätsforschung hat sich vor allem diesem Bereich gewidmet und sich mit der Frage beschäftigt, welche (statischen, ex ante vorliegenden) Determinanten die Wahrscheinlichkeit von Instabilität erhöhen. Daneben findet man

---

<sup>1</sup> Siehe auch Kapitel 3 „Instabilität: Forschungsstand und Begriff“ für eine detaillierte Zusammenstellung der empirischen Instabilitätsraten

unter (b) erwähnten Partnerschaften, die dynamischen Entwicklungsprozessen unterliegen und erst durch diese die Beziehung beeinträchtigt wird. In diesem Bereich insbesondere gibt es Forschungslücken. Reuer et al. (2002) betonen den die Prozesse nach der Gründung, wenn sie ausführen:

„[...] managing post-formation alliance dynamics and flexibly adapting partnerships are crucial aspects of collaborative strategy. This contrasts the literature's historical focus on alliance design issues.“ (Reuer et al., 2000: S. 148)

Ähnlich postuliert Culpan (2009) eine Intensivierung des Forschungsfokus auf Veränderungsprozesse: „[...] we need to explore further the nature and dynamics of strategic alliances“ (Culpan, 2009: S. 18). Und Fong et al. (2004) stellen fest:

„[...] when managing a cooperative venture, managers should not ignore factors in subsequent evolutionary stages that may influence the IJV performance even though the pre-established conditions are favourable.“ (Fong et al., 2004: S. 22)

Im Rahmen dieser Arbeit wird daher der Schwerpunkt auf die Identifikation kritischer dynamischer Parameter und deren Wirkungsweise gelegt, mit deren Hilfe sich die Instabilität internationaler Joint Ventures erklären lässt. Damit leistet die Forschungsarbeit eine wesentliche Erweiterung des bisherigen Kenntnisstandes, indem sie den Blick auf dynamische Veränderungen im Lebenszyklus eines internationalen Gemeinschaftsunternehmens legt, wie von zahlreichen Autoren gefordert wird (Harrigan, 1988a: S. 157; Hyder / Ghauri, 1989: S. 25; Madhok, 1995b: S. 117; Woodside / Pitts, 1996: S. 1; Hébert, 1996: S. 29; Doz, 1996: S. 56; Saxton, 1997: S. 444; Chen / Boogs, 1998: S. 111 f.; Yan / Zeng, 1999: S. 398; Cullen et al., 2000: S. 224; Demirbag / Mirza, 2000: S. 2; Reuer et al., 2002: S. 136; Robson et al., 2002: S. 411; Fong et al., 2004: S. 22; Madhok, 2006: S. 5; Culpan, 2009: S. 18).

## 1.2 Forschungsziel

Bevor im weiteren Verlauf Details erarbeitet werden, sei der wissenschaftliche Beitrag dieser Arbeit zusammengefasst. Der Abriss des Forschungsstandes wird die Schwächen und Limitationen der bisherigen IJV-Stabilitätsforschung aufzeigen. So wird insbesondere die Ausrichtung der Forschung auf statische Faktoren kritisiert und die Berücksichtigung von Veränderungsprozessen im Rahmen der Erklärung von Stabilität eingefordert (Fong et al., 2004: S. 22; Madhok, 2006: S. 5; Culpan, 2009: S. 18). Andererseits wird gefordert, dass nur die Anwendung eines Theoriepluralismus imstande ist, die Komplexität des Themengebiets zu adressieren (Robson et al., 2002: S. 392). Einen ersten Schritt zur Überwindung dieser Kritik hat sich die vorliegende Arbeit zum Ziel gesetzt. Dies ist jedoch nicht ohne theoretische Vorbereitungen möglich. Daher lassen sich drei Kernziele formulieren:

1. Erarbeitung eines erweiterten theoriegestützten Rahmenmodells
2. Erarbeitung von Hypothesen zur Erklärung von Instabilität bei internationalen Joint Ventures durch dynamische Veränderungsprozesse ausgewählter theoretisch hergeleiteter Determinanten
3. Überprüfung des Theoriekonzeptes anhand eines empirisch erhobenen Primärdatensatzes

Damit bereichert die vorliegende Arbeit das Forschungsfeld der Stabilität internationaler Allianzen vor allem im Hinblick auf die Berücksichtigung dynamischer Veränderungsprozesse und löst damit die bisherige Betrachtungsweise statischer

Kausaldeterminanten ab. Die Arbeit ist somit der erste wissenschaftliche Versuch, sich dem Phänomen der Instabilität als abhängige Variable von im Zeitablauf dynamischen Determinanten zu nähern.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich zunächst allgemein mit Joint Ventures als Kooperationsform, legt die Arbeitsdefinition für diese Arbeit fest und ordnet die Joint Ventures im Vergleich zu anderen institutionellen Formen ein (Kap. 2). Im Anschluss daran beleuchtet die Arbeit die Definition verschiedener Erfolgsmaße und geht hierbei insbesondere auf die Konstrukte Performance und Instabilität ein (Kap. 3). Im gleichen Abschnitt wird explorativ narrativ ein Überblick über die bisherige Forschung zur Instabilitätsforschung von IJVs gegeben mit besonderem Fokus auf die bisherigen empirischen Arbeiten.

Im darauf folgenden Kapitel wird ein Überblick über die zumeist verwandten Theorieansätze im Rahmen der IJV-Forschung gegeben (Kap. 4). Als Antwort auf das mehrfach erhobene Postulat, eine Theorie alleine könne die Komplexität internationaler Partnerschaften nicht ausreichend reflektieren, wurde hier besonderer Wert auf Modelle gelegt, die mehrere Theorieansätze in sich vereinen.

Basierend auf den vorgestellten Theorieansätzen und unter Berücksichtigung sowohl der Kritik an der bisherigen IJV-Forschung wie auch der Ergebnisse der Meta-Analyse von Isidor et al. (2012) folgt im anschließenden Kapitel die theoriegetriebene Herleitung der Hypothesen eingebettet in ein theoretisches Rahmenmodell (Kap. 5). Dieses erhebt nicht den Anspruch auf etwas Neues, sondern versteht sich als Kombination mehrerer vorliegender Konzepte zur Überwindung der an den Konzepten geäußerten Kritik. Insofern baut dieser Abschnitt auf der 30-jährigen Forschung zum Thema auf.

Das ermittelte Theoriemodell wird im anschließenden Abschnitt empirisch getestet (Kap. 6). Ausführlich behandelt werden der hierzu notwendige Fragenkatalog, das empirische Untersuchungsdesign wie die deskriptiven, statistischen und interpretativen Analysen und ihre praktische Relevanz

Im letzten Kapitel wird ein Forschungsresümee gezogen, auf Limitationen der Studie eingegangen und auf unbeantwortete Forschungsfragen zum Thema verwiesen (Kap. 7).

## **2 Joint Ventures als Kooperationsform**

### **2.1 Strategische Allianzen**

Weit gefasst sind strategische Allianzen kooperative Arrangements mit dem Ziel, gemeinsame strategische Ziele zu verfolgen (Das / Teng, 2000b: S. 77). Dussauge et al. (2000a) erklären den Begriff der Allianz genauer:

„We define strategic alliances as arrangements between two or more independent companies that choose to carry out a project or operate in a specific business area by coordinating necessary skills and resources jointly rather than either operating on their own or merging their operations“ (Dussauge et al., 2000a: S. 99).

Harbison und Pekar (1997: S. 4) zufolge handelt es sich bei Allianzen um Win-win-Kooperationen, die auf Gegenseitigkeit beruhen. Laut Holtbrügge (2003: S. 876) bleibt – im Gegensatz zur Fusion oder Akquisition – die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Partner erhalten. Zudem handelt es sich bei Allianzen um Kooperationen, bei denen sich die Partner aktiv beteiligen, was strategische Allianzen von rein finanziellen Beteiligungen abgrenzt (Helms, 1985: S. 290). Schließlich kennzeichnet eine strategische Allianz ihre Ausrichtung auf langfristige Kooperationen im Gegensatz zu kurzfristigen und zeitlich abgeschlossenen Gemeinschaftsprojekten (Holtbrügge, 2003: S. 876).

Strategische Allianzen können in einer Vielzahl von Ausprägungen auftreten. So werden hierunter Joint Ventures, Forschungs- und Entwicklungskooperationen, Einkaufskonsortien oder langfristige Lieferanten-Kunden-Beziehungen subsumiert (Das / Teng, 2000b: S. 77). Diese lassen sich nach ihrer Kooperationsrichtung in vertikale, horizontale und latente Allianzen differenzieren. Letztere bezeichnen die Zusammenarbeit von Partnern aus unterschiedlichen Branchen. Vertikale Allianzen nennt man Kooperationen zwischen Zulieferbetrieben und Kunden, während Allianzen zwischen Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe als horizontale Allianzen klassifiziert werden (Holtbrügge, 2003: S. 876).

Im Hinblick auf das Thema der vorliegenden Arbeit erscheint die Beschreibung von Allianzen nach Parkhe (1993a: S. 794) interessant. Er bezeichnet Allianzen als freiwillige Kooperationsvereinbarungen, die regelmäßig geprägt sind durch inhärente Instabilität als Ergebnis von Unsicherheit bezüglich des zukünftigen Partnerverhaltens und aufgrund des Fehlens einer höheren Autorität, die für die Einhaltung der Regeln sorgt. Der von Parkhe beschriebene Sachverhalt, dass Allianzen inhärent instabil sind, wird durch den in der vorliegenden Arbeit thematisierten Problembereich adressiert.

### **2.2 Definition und Abgrenzung des Begriffs internationale Joint-Ventures**

Für den Begriff „Joint Venture“ liegt keine allgemeingültige Definition vor. In der Literatur finden sich zahlreiche Vorschläge zur Definition des Begriffs, die sich oft nur marginal voneinander unterscheiden (z. B. Zielke, 1992: S. 31 ff.; Kabst, 2000: S. 7 ff.; Mohr, 2002: S. 33; Harrigan, 2003: S. 2 f.). Die zunehmende Formenvielfalt zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit und die Heterogenität bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Termini sind in der Kooperationsforschung kaum mehr zu erfassen (Balling, 1998: S. 12; Eisele, 1995: S. 9; Kabst, 2000: S. 8). Das mangelnde kohärente Begriffsverständnis kann als Indiz für die Dynamik des

Untersuchungsgegenstandes in den letzten drei Jahrzehnten gewertet werden und ist teilweise auch auf unterschiedliche Spezifizierungen im Hinblick auf die jeweilige Untersuchung zurückzuführen (Wurche, 1994: S. 32 ff.). Da neue Erkenntnisse in der Kooperationsforschung eine Mindestübereinstimmung der grundlegenden Begriffsdefinition erfordern (Kabst, 2000: S. 7), soll im Folgenden der Begriff „Joint Venture“ erklärt werden

Wörtlich übersetzt bedeutet Joint Venture „gemeinsames Risiko“. Übertragen auf den wirtschaftlichen Kontext lassen sich unter Joint Venture allgemein Gemeinschaftsunternehmen verstehen. Dabei wird jedoch nicht jede gemeinschaftliche Unternehmung als Joint Venture bezeichnet, sondern es müssen weitere Kriterien erfüllt sein. So stellt der aus dem Angelsächsischen stammende Terminus „Joint Venture“ (Gemeinschaftsunternehmen) eine spezifische Form zwischenbetrieblicher Kooperation dar, die in der Literatur auch unter dem Begriff „strategische Allianz“ subsumiert wird (Zielke, 1992: S. 37). Unter strategischen Allianzen werden, wie im vorigen Abschnitt bereits erörtert, langfristige und frei gestaltbare Formen der Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmungen verstanden, bei denen Wertschöpfungsaktivitäten in einzelnen Geschäftsfeldern und/oder Funktionsbereichen der Beteiligten so verknüpft werden, dass dadurch Erfolgspotenziale aufgebaut bzw. gesichert werden können (Pausenberger / Nöcker, 2000: S. 397).

Das Joint Venture als spezifische Kooperationsform wird in der Literatur noch einmal in Equity und Contractual<sup>2</sup> Joint Ventures unterteilt (Eisele, 1995: S. 10 ff.; Weder, 1989: S. 36 f.). Nach Kabst (2000) ist ein Equity Joint Venture

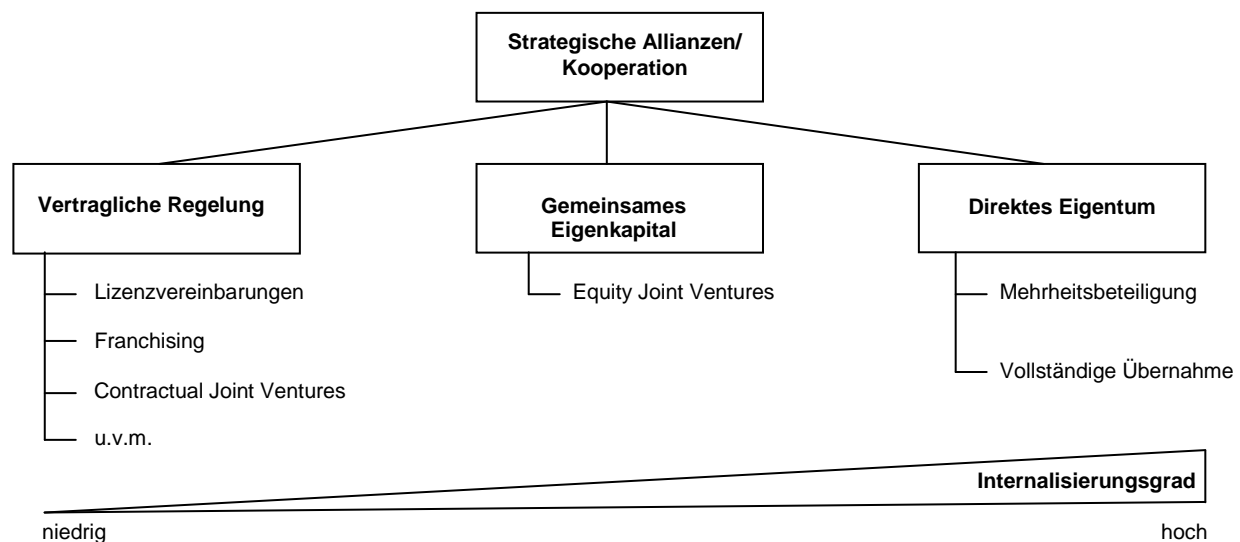
„eine von zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen gegründete, rechtlich selbstständige Organisation, die von den Muttergesellschaften unter Beteiligung an den Entscheidungsprozessen gemeinschaftlich, jedoch nicht notwendigerweise paritätisch, geführt wird“ (Kabst, 2000: S. 12).

Während ein Equity Joint Venture die Neugründung einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft als begriffskonstituierendes Merkmal zwingend voraussetzt, beschreibt ein Contractual Joint Venture hingegen „a wide array of contractual arrangements, such as licensing, distribution, and supply arrangements, or technical assistance and management arrangements“ (Hennart, 1988: S. 362).

Abbildung 1 zeigt die Einordnung verschiedener Kooperationsformen hinsichtlich des Internalisierungsgrades der Aufgaben. Der Internalisierungsgrad sowie die Bindung der beteiligten Unternehmen sind bei Contractual Joint Ventures weniger stark als bei Equity Joint Ventures, gleichzeitig sind jedoch auch Kontrolle und Steuerung weniger unmittelbar wirksam (Zielke, 1992: S. 36).

---

<sup>2</sup> Teilweise wird auch der Terminus „Non-Equity Joint Venture“ oder „Cooperative Joint Venture“ synonym verwendet, vgl. Hilger (2001), S. 180.



**Abb. 1: Formen zwischenbetrieblicher Kooperationen**

Quelle: In Anlehnung an Zielke (1992: S. 37)

Zahlreiche Autoren weisen in ihrer Begriffsdefinition darauf hin, dass ein internationales Joint Venture dann vorliegt, wenn der Hauptsitz mindestens einer Muttergesellschaft von dem Land, in dem das Joint Venture seine operative Tätigkeit ausübt, abweicht (Auster, 1987: S. 3; Cullen et al., 1995: S. 92; Geringer / Hébert, 1989: S. 235; Larimo, 2006: S. 3; Shenkar / Zeira, 1987: S. 547; Vaidya, 2009: S. 9). Im Gegensatz hierzu gründen bei einem Domestic Joint Venture mehrere Unternehmen aus demselben Land ein Gemeinschaftsunternehmen (Zentes, 1992: S. 4).

Auf Basis eines Literaturabrisses folgern Ren et al. (2009: S. 806), dass internationale Joint Ventures Unternehmen sind, die gemeinschaftlich von mindestens zwei getrennten Unternehmen gehalten werden, von denen sich die Leitungszentrale von mindestens einer involvierten Partei in einem anderen Land befindet als das Joint Venture selbst. Als Joint Ventures werden demzufolge Gemeinschaftsunternehmen angesehen, die eine rechtlich und organisatorisch selbstständige Einheit darstellen, deren Eigenkapital von mindestens zwei Partnern gehalten wird. Als Partner können Unternehmen, Institute und Organisationen in Erscheinung treten. Makino et al. (2007: S. 1113) beschreiben IJVs als eigenkapitalbasierte, grenzüberschreitende Allianzen, die von zwei oder mehr unabhängigen rechtlichen Einheiten formiert werden, deren Firmenzentralen sich in unterschiedlichen Ländern befinden. Ausführlicher definieren Bidault und Salgado (2001: S. 620) IJVs als langfristige Kooperationen zwischen zwei oder mehr Partnern, die sich zur Zusammenarbeit in mehreren Feldern entschlossen haben. Dabei muss es sich um Partnerschaften handeln, die mehrere Berührungspunkte zwischen den Partnern hervorbringen; ausgeschlossen sind kurzfristige Kooperationen ebenso wie Firmenübernahmen oder reine Finanzbeteiligungen. Julian und O'Cass (2004: S. 359) verstehen unter einem IJV ein organisationales Arrangement zwischen zwei Partnern (davon einer lokal und einer ausländisch) unter Einbindung von Eigenkapital, die Ressourcen, Risiken und Kontrolle teilen und gemeinsam kontinuierlich ein unabhängiges Unternehmen zur Erreichung strategischer Ziele führen. Zielke (1992: S. 33 f.) engt den Begriff des internationaler Joint Ventures ein, indem er Voraussetzungen wie die beabsichtigte Dauerhaftigkeit oder die Gewinnorientierung in die Definition einbezieht.

Die Aufteilung der Anteilsverhältnisse am Gemeinschaftsunternehmen ist dabei von untergeordneter Bedeutung. Entscheidend ist, dass die Führung gemeinschaftlich durch die Partner erfolgt. Gemeinschaftsunternehmen, bei denen ein Partner eine absolut dominante Stellung einnimmt, sind ebenso wenig als Joint Venture zu bezeichnen wie stille Beteiligungen, bei denen ein Partner auf Führungskompetenzen völlig verzichtet. Allerdings lassen sich keine konkreten Angaben darüber machen, bei welchem Eigenkapitalverhältnis der Partner ein gemeinschaftliches Unternehmen als Joint Venture klassifiziert werden kann. Es ist jedoch davon auszugehen, dass bei einem Mehrheitsverhältnis der Anteile zwischen dem stärksten und dem schwächsten Partner von 2:1 nur in Ausnahmefällen eine gemeinschaftliche Führung anzunehmen ist. Eine abschließende Beurteilung kann im Einzelfall nur nach Prüfung des Gesellschaftervertrags erfolgen.

Einzelne Autoren schlagen konkrete Mehrheitsverhältnisse als Grenzzahlen vor. So nennt Janger (1980: S. 5) bei Gemeinschaftsunternehmen zweier Partner 25 % als minimale Beteiligungsquote, um von einem Joint Venture zu sprechen. Andere Autoren klassifizieren Mehrheitsverhältnisse von 80:20 (Demirbag / Mirza, 2000: S. 10), 90:10 (Hladik, 1985: S. 44; Park / Russo, 1996: S. 881) oder bis zu 95:5 (Killing, 1988: S. 4; Julian, 2005: S. 13, Lu / Beamish, 2006: S. 472) noch als Joint Venture.

Die obigen Ausführungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Ein internationales Joint Venture ist ein rechtlich selbstständiges Unternehmen, das gemeinschaftlich von zwei oder mehr voneinander unabhängigen Organisationen gehalten wird, von denen sich mindestens eines außerhalb des Landes des Joint Ventures befindet. Das Gemeinschaftsunternehmen steht dabei unter der gemeinsamen Kontrolle der Mutterunternehmen.

Für die empirische Studie der vorliegenden Arbeit wurde die allgemeine Definition wie folgt eingegrenzt:

- Eines der beteiligten Unternehmen soll seinen Sitz in Deutschland haben. Diese Einschränkung dient dazu, die empirische Befragung (Interviews) praktikabel zu halten und die Homogenität des Datenmaterials zu erhöhen (Kabst, 2000: S. 159).
- Das Joint Venture soll seinen Tätigkeitsschwerpunkt im industriellen Sektor haben. Mit dem hieraus folgenden Ausschluss des Logistik-, Versicherungs- oder Bankengewerbes soll die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sichergestellt werden (Fey / Beamish, 2000: S. 145; Zielke, 1992: S. 22).
- Reine Finanzinvestitionen oder stille Beteiligungen, bei denen einzelne Partner keine strategischen Interessen am IJV haben, sind ausgeschlossen (Bidault / Salgado, 2001: S. 620).
- Weiterhin wurde die Untersuchung auf IJV mit nur zwei Partnern beschränkt, da bei der Betrachtung von Multipartner-Allianzen besondere Schwierigkeiten zu erwarten sind (Glaister / Buckley, 1999: 133).

## **2.3 Gründungsmotive von Joint Ventures**

Strategische Allianzen wie internationale Joint Ventures nehmen eine zentrale Rolle innerhalb sich rasch wandelnder globaler Märkte ein. Der signifikante Anstieg der

Bedeutung strategischer Kooperationen für den Erfolg einzelner Unternehmen lässt sich auf sich rasant verändernde Märkte zurückführen. Diese sind Ergebnis einer Intensivierung des Wettbewerbs, beschleunigten technischen Wandels, erhöhten Kapitalbedarfs für Investitionen sowie der Globalisierung der Märkte (Yasuda, 2005: S. 763). In zahlreichen Managementetagen breitet seit den 70er Jahren die Erkenntnis aus, dass Unternehmen eigenständig im internationalen Wettbewerbsumfeld oft nur eingeschränkt konkurrenzfähig sind, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit jedoch mit einem Partner signifikant verbessern lässt (Glaister / Buckley, 1999: S. 124).

Für die Wahl eines Joint Ventures als spezielle Kooperationsform lassen sich aus Sicht der beteiligten Unternehmungen verschiedene ökonomische Ziele anführen. Das Hauptmotiv für die Gründung eines Joint Ventures liegt darin, dass Partnerunternehmungen durch gemeinsame Nutzung ihrer unternehmensspezifischen Ressourcen und Kompetenzen Wertsteigerungen realisieren, die sie aufgrund ihrer begrenzten unternehmensindividuellen Leistungspotenziale alleine nicht hätten erreichen können (Inkpen, 2001: S. 411). Dabei verbessern Allianzen die Wettbewerbsfähigkeit der Partner, indem sie den Zugang zu Ressourcen und Märkten gewähren und Skalenvorteile ermöglichen, während Risiken geteilt werden (Pak / Park, 2004: S. 418). Der Zugang zu neuen Märkten erfordert oft lokales Wissen, das sich Unternehmen im Rahmen von Allianzen zu erwerben versuchen. Daneben reduzieren Unternehmen das Risiko insbesondere bei langen und zeitintensiven Forschungsprojekten (Datta, 1991: S. 149). Lokale Partner – insbesondere bei solchen aus Entwicklungsländern – profitieren vom Kapital, dem Technologiewissen und von Managementpraktiken des anderen Unternehmens. Auf diese Weise erlauben Allianzen den Austausch von Ressourcen, Informationen, Märkten und Risiken und schaffen somit interorganisationale Synergieeffekte (Chen / Hu, 1996: S. 165).

In der Literatur werden folgende sich teilweise überschneidende Ziele genannt, die bei der Gründung eines Joint Ventures von den Partnerunternehmen<sup>3</sup> angestrebt werden (Contractor / Lorange, 1988: S. 10; Lewis, 1991: S. 14; Riehle, 1997: S. 588):

- Risikoreduktion
- Skaleneffekte, Rationalisierungen, Kostenreduktion
- Technologietransfer, Einführung oder Zugang zu neuen Technologien
- Verbesserung der Wettbewerbsposition
- Überwindung von staatlichen Handels- oder Investitionsbarrieren
- Internationalisierung
- Vertikale Quasi-Integration durch Verbindung der komplementären Beiträge der Partner in der Wertschöpfungskette
- Produktneuentwicklung
- Zugang zu neuen Märkten
- Ressourcenzugang (Kapital, Know-how, Rohstoffe)

Harrigan (1986: S. 16) unterteilt die Beweggründe in interne, wettbewerbliche und strategische Motive. Zu internen Motiven zählen die Kosten- und Risikoaufteilung, die Eröffnung zusätzlicher Fremdfinanzierungsmöglichkeiten sowie eine verbesserte Ressourcenverfügbarkeit und Innovativität im Unternehmen. Unter wettbewerblchen Motiven werden First-Mover-Vorteile, die Beeinflussung der Evolution der

---

<sup>3</sup> Als „Partnerunternehmen“ werden im weiteren Verlauf der Arbeit die Unternehmen der Partner einer Allianz betrachtet. Der Begriff unterscheidet sich von dem des „Gemeinschaftsunternehmen“, der synonym für „Joint Ventures“ gesetzt wird.



Industriestruktur, das Überwinden von Handelsbarrieren und die Herausbildung von wettbewerbsfähigeren Konkurrenten subsumiert. Strategische Motive sind die Erzeugung und Ausnutzung von Synergieeffekten, der Technologietransfer und die Unternehmensdiversifikation. Hinter vielen dieser Motive steckt der Versuch der Unternehmungen, durch strategische Handlungen (wie Akquisition von Ressourcen, Reduzierung von Unsicherheit oder Verteidigen der Marktposition) aktiv Kontrolle auf ihre Umwelt auszuüben. Anderen Autoren zufolge ist die Formation eines Joint Ventures vielmehr als Reaktion auf die sich stetig ändernden Bedingungen des ökonomischen Umfelds zu interpretieren und wird weniger durch die Partnerunternehmungen initiiert (Beverland / Bretherton, 2001: S. 89; Varadarajan / Cunningham, 1995: S. 291).

### 3 Instabilität: Begriff und Forschungsstand

„Die Gründe für das Scheitern einer Kooperation wurden bislang kaum umfassend untersucht. Zwar gibt es eine Fülle von Ansätzen, die auf die Bedeutung einzelner Faktoren im Prozess der Kooperationsgestaltung hinweisen, doch nur wenige Ansätze bieten eine globale Erklärung für Kooperationsversagen“ (Fontanari, 1995: S. 120).

Annähernd 15 Jahre später beenden Ren et al. (2009) ihren Abriss der Forschung zu IJVs mit der Bemerkung:

„[...] to date research on joint venture performance has been extensive but fragmented and piecemeal. Because of this, it has been difficult, if not impossible, to separate out what really drives IJV performance or to gain a comprehensive understanding of it“ (Ren et al., 2009: S. 826).

Die beiden Zitate stellen heraus, dass das Forschungsfeld zur Instabilität von IJVs noch nicht abgeschlossen ist. Im folgenden Abschnitt soll ein Überblick über die Forschungsarbeit zu dieser Thematik mit besonderem Augenmerk auf die empirischen Analysen und Ergebnisse gegeben werden, bevor im Anschluss daran die Betrachtung auf Performanzmaße ausgeweitet wird. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass Instabilität in der IJV-Forschung regelmäßig auch als Erfolgsmaß verwandt wurde.

#### 3.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Instabilität

Die akademische Literatur zur IJV-Forschung thematisiert regelmäßig die Messung der IJV-Ergebnisse und des Erfolgs der Partnerschaft. Zur Erfolgsbewertung von strategischen Allianzen wurden eine Reihe von Konzeptualisierungen und Methoden vorgeschlagen und angewandt. Ren et al. (2009: S. 809) geben einen Überblick über die am häufigsten verwandten Konzepte:

- Überleben
- Finanzielle Ergebnisse
- Zufriedenheit mit dem IJV
- Zielerreichung
- Lernerfolge

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es jedoch nicht, den Erfolg oder Misserfolg eines IJVs zu beurteilen, sondern vielmehr zu ergründen, warum IJVs, wie im vorigen Kapitel gezeigt, offenbar inhärent instabil sind. Stabilität wird, wie obige Auflistung zeigt, über das Konstrukt Überleben auch als Indikator in der Erfolgsbewertung verwandt. Daher erscheint es angebracht, die Überschneidungen, aber auch Unterschiede in der Erfolgs- und Stabilitätsforschung zu beleuchten.

Performanz<sup>4</sup> und Instabilität werden fälschlicherweise in der Erfolgsforschung regelmäßig als austauschbare Begriffe betrachtet. Häufig geschieht dies aufgrund der Operationalisierung des Allianzerfolgs durch Stabilitätsmaße. Wenngleich sich Autoren in Studien auf die Performance des IJVs beziehen, werden zur Messung des Konstrukts Performance Stabilitätsmaße operationalisiert. Maße wie „Überleben“ und die damit einhergehenden Konzeptualisierungen über Langlebigkeit oder Auflösung des IJVs werden nicht nur in der Stabilitätsforschung verwendet, sondern auch in der Forschung zur IJV-Performanz. Damit überschneiden sich die Themengebiete. Die

---

<sup>4</sup> Die Begriffe Performanz und Performance werden im weiteren Verlauf der Arbeit synonym verwandt.

beiden Konstrukte Instabilität und Performance werden für die Erfolgsbeurteilung einer Partnerschaft herangezogen. Die Variantenvielfalt bei der Messung von Performanz und Instabilität und die Überschneidung der Modelle führen bis heute dazu, dass die Forschungsfelder inkonsistent sind. Isidor et al. (2012b: S. 570) weisen daraufhin, dass die IJV-Forschung sorgfältiger zwischen finanziellen und stabilitätsorientierten Variablen unterscheiden sollte. Sie begründen dies auf Basis einer metaanalytischen Betrachtung, in der sie unterschiedliche Effekte unabhängiger Determinanten auf Instabilität, finanzielle Erfolgsmaße und multidimensionale Performanzindikatoren herausarbeiten.

Um den Begriff der Instabilität für den weiteren Verlauf herauszuarbeiten, wird zunächst auf das Feld der Performanzmaße eingegangen, bevor der Fokus auf Instabilität gerichtet wird.

### 3.1.1 IJV-Erfolg

Für den Begriff des Erfolgs gibt es bis heute keine einheitliche Definition (Isidor et al., 2012a: S. 195) und Operationalisierung (Yan / Luo, 2001: S. 132). Erfolgsmaße (im Weiteren auch als Performanzmaße bezeichnet) sind in der Organisationsforschung zwar weit verbreitet, bleiben jedoch ein inkonsistentes Konstrukt (March / Sutton, 1997: S. 699).

„Organizational Performance is probably the most widely used dependent variable in organizational research today yet at the same time it remains one of the most vague and loosely defined constructs“ (Rogers / Wright, 1998: S. 314).

Die Inkonsistenz der Erfolgsbegriffs und dessen Operationalisierung hat zur Konsequenz, dass bis heute unterschiedlichste Maße in empirischen Arbeiten verwandt werden, was den Vergleich und die Zusammenführung von Forschungsergebnissen erschwert oder gar verhindert.

Nicht nur die Erfolgsdefinition selbst, sondern auch die Einteilung der Erfolgsbeurteilung in Kategorien sind in der Forschung sehr heterogen. Geringer und Hébert (1991: S. 250) unterscheiden zwischen objektiver und subjektiver Erfolgsbewertung. Mohr (2002: S. 54 f.) dagegen untergliedert die Performanzindikatoren in klassische und Joint-Venture-spezifische Indikatoren. Oesterle (1995: S. 992) und Robson et al. (2002: S. 394) schließlich unterteilen Performanzmaße in finanzielle Erfolgsmaße, Stabilitätsmaße und perzeptive bzw. multidimensionale Maße. Während die Einteilung der Indikatoren in Subgruppen die Auseinandersetzung mit der Erfolgsmessung zwar erleichtert, ist dies aus inhaltlicher Sicht jedoch weitgehend unerheblich. Diese Arbeit folgt der Clusterung in finanzielle, multidimensionale und stabilitätsorientierte Erfolgsmaße (Robson et al., 2002: S. 394; Isidor et al. 2012a: S. 197).

Die wesentlichen finanziellen Performanzindikatoren, die in der IJV-Forschung angewandt werden, sind Rentabilität (Tomlinson, 1970: S. 146; Lecraw, 1983: S. 15; Artisien / Buckley, 1985: S. 124), Jahresüberschuss (Makino / Delios, 1996: S. 924; Beamish / Delios, 1997: S. 109), Umsatzwachstum, Marktanteile und Return on Investment / Assets (ROI/ROA) (Luo, 2008b: S. 626; Zhang et al., 2007: S. 951) oder Kombinationen der Maßzahlen (Pangarkar / Lee, 2001: S. 2; Boateng / Glaister, 2002: S. 533). Allerdings sind solche Kennzahlen gerade für Geschäftseinheiten oder Tochterunternehmen nur schwer zu ermitteln (Beamish / Delios, 1997: S. 105). Die Ausrichtung der Erfolgsbeurteilung an traditionellen Finanzdaten ist nicht

unumstritten. So wird bei Verwendung von Finanzindikatoren zur Messung des Allianzerfolgs missachtet, dass Gemeinschaftsunternehmen oft als Vehikel zur Reduktion von Expansionsrisiken herangezogen werden und sich Gewinne bei solchen Investitionen erst in der Zukunft ergeben (Anderson, 1990: S. 21; Oesterle, 1995: S. 1000). Yan und Luo (2001: S. 137) zufolge können finanzielle Kennzahlen insbesondere bei jungen Unternehmen ein irreführendes Bild zeichnen, da es unrealistisch ist, von diesen Kooperationen nennenswerte finanzielle Ergebnisse zu erwarten. Zudem werden mit IJVs auch Ziele verfolgt, die sich nicht ausschließlich finanziell messen lassen. Dies ist dann der Fall, wenn ein Allianzpartner vor allem die Generierung von Wissen anstrebt (Mohr, 2002: S. 54 f.). Transfer von Technologien, Forschungsaktivitäten und Zugang zu neuen Märkten sind in der Regel ebenfalls Allianzziele, die sich nur langfristig umsetzen lassen. Diesem Umstand werden kurzfristig orientierte Finanzkennzahlen nicht gerecht. Sie mögen gar unterstellen, dass die Partnerschaft nicht erfolgreich ist, obwohl die Allianz die gesetzten Ziele erfüllt (Geringer / Hébert, 1991: S. 251).

Des Weiteren besteht die Gefahr, ein IJV anhand von Kennzahlen als wenig erfolgreich zu klassifizieren und dabei zu ignorieren, dass neben der Dividendenzahlung und dem ausgewiesenen Jahresüberschuss weitere finanzielle Kompensationen wie Transferpreise, Management Fees und Lizenzvereinbarungen zwischen den Parteien vereinbart sein können, ohne dass dies aus den Finanzkennzahlen ersichtlich ist (Geringer / Hébert, 1991: S. 250; Oesterle, 1995: S. 991). Aus ähnlichen Gründen verweist Schaan (1988: S. 5) darauf, dass IJV erfolgreich sein können trotz schlechter Finanzkennzahlen und umgekehrt erfolglos sein können trotz guter Indikatoren.

In einem vom Autor der vorliegenden Arbeit betreuten finnischen IJV kommen Kompensationskonstrukte zum Einsatz, die die Aussagekraft ergebnisorientierter Finanzkennzahlen reduzieren. So entrichtet das finnische Joint Venture Marketinggebühren, Management Fees und Technologielizenzen an den Partner, der relativ den höheren Beitrag (in Form von Technologie, strategischer Steuerung und Distributionskanälen) in die Allianz einbringt, während die Dividende und Kontrolle im Aufsichtsgremium paritätisch gemäß den Anteilen geteilt werden.

Blei (1998: S. 101) zufolge erschweren quantitative Bewertungen aufgrund unterschiedlicher Bewertungs- und Bilanzierungsmöglichkeiten internationale und intertemporäre Vergleiche. Schließlich „bilden [kennzahlenorientierte Erfolgsindikatoren] lediglich einen kleinen Ausschnitt dessen ab, was für eine umfassende Beurteilung des Joint Venture-Systems notwendig ist“ (Prange et al., 1997: S. 189).

Neben finanziellen Kennzahlen greifen zahlreiche Autoren zur Erfolgsmessung auf die Befragung des Managements zurück (Hébert / Beamish, 1997: S. 417; Beamish / Delios, 1997: S. 109; Newburry / Zeira, 1999: S. 272; Puck / Mohr, 2003: S. 466; Newburry et al., 2003: S. 405). In diesen Fällen wird ein Zufriedenheitsmaß oder der Grad von Zielerreichungen als Erfolgsindikator ermittelt, der Auskunft darüber gibt, wie das Management den Erfolg beurteilt.

„Der Zielerreichungsgrad gilt hierbei als das präzisere Performancemaß, da die Zufriedenheit mehr ein Ergebnis anstatt eines Indikators von IJV-Performance darstellt und zusätzlich noch von anderen nicht-erfolgsspezifischen Faktoren beeinflusst wird“ (Isidor et al., 2012b: S. 543).

Dabei lässt sich über die Befragung der subjektiven Wahrnehmung auch die relative Performanz im Vergleich zu Wettbewerbern darstellen (Zeybek et al., 2003: S. 507).

Die Anwendung von Zufriedenheitsmaßen oder Zielerreichungsgraden wird in der empirischen Forschung teilweise aus rein pragmatischen Gesichtspunkten verfolgt, wenn keine anderen Erfolgsmaße eruierbar oder die Erfolgskriterien nur schwerlich quantifizierbar sind (Isidor et al., 2012b: S. 543). Allerdings variiert die Operationalisierung erheblich (Robson et al., 2002: S. 397). So bildet Olk (1997: S. 143) ein Performanzmaß aus insgesamt 31 Kriterien, während Yeheksel et al. (2001: S. 90) mit fünf und Lyles und Salk (1996: S. 900) mit vier Kriterien auskommen. Luo (1999: S. 21) erkennt in der Abfrage subjektiver Zielerreichungsgrade die Möglichkeit, der Vielschichtigkeit des Erfolgsbegriffs gerecht zu werden. Schaan (1983: S. 319) ist der Auffassung, dass nur dieser Ansatz ein Bild davon zeichnen kann, ob das IJV die Erwartungen und Erfolgskriterien der Partner erfüllt. Eisele (1995) hingegen kritisiert, dass „die Gefahr einer mangelhaften Validität der weitgehend unspezifizierten Managementperzeptionen [besteht] und damit das Risiko subjektiver Verzerrungen“ (Eisele, 1995: S. 86).

Als dritte Gruppe von Performanzindikatoren (neben finanziellen und perzeptiven Erfolgsmaßen) finden Stabilitätsmaße in der IJV-Forschung Anwendung. Für diesbezügliche Ausführungen sei auf das folgende Kapitel verwiesen.

Obwohl Hatfield et al. (1998: S. 357) argumentieren, dass finanzielle und perzeptive Performanzmaße nicht substituierbar sind, weisen einige Studien eine signifikante Korrelation zwischen den verschiedenen Erfolgsindikatoren nach (Geringer / Hébert, 1991: S. 257; Powell, 1992: S. 126; Saxton, 1997: S. 449; Glaister / Buckley 1998: S. 104; Ariño, 2003: S. 72; Dhanaraj et al., 2004: S. 434).

Mit Blick auf die dargestellte Pluralität der Performanzmaße und deren inhärente Schwächen schlagen einzelne Autoren vor, die verschiedenen Ansätze zu kombinieren (Luo 2002a: S. 2; Yan / Gray 2001b: S. 311; Pangarkar / Lee, 2001: S. 5; Boateng / Glaister, 2002: S. 533). „Only an adequate combination of criteria allows to assess the multidimensionality of performance“ (Blanchot / Mayrhofer, 1998: S. 12). Damit lässt sich die Aussagekraft der Erfolgsbeurteilung im Vergleich zur isolierten Betrachtung einzelner Konstrukte verbessern, weil der Einfluss stark verfälschter Werte verringert wird. Allerdings besteht dabei auch das Risiko, dass richtige Performanzmesswerte verwässert werden (Oesterle, 1995: S. 992 f.).

### **3.1.2 Instabilität**

Wie obige Ausführungen andeuten, wird im Rahmen der IJV-Forschung Stabilität auch als Maß für den Erfolg von Partnerschaften herangezogen. Eine Partnerschaft gilt dann als erfolgreich und stabil, wenn sie langlebig ist (Beamish / Jung, 2005: S. 23). Stabilitätsorientierte Erfolgsmaße enthalten Ausprägungen wie die Dauer der Partnerschaft, die Auflösung derselbigen, die Änderung der Eigentümerstruktur oder der Änderung der Kontrollstrukturen (Blodgett, 1992: S. 477; Gomes-Casseres, 1987: S. 97 ff.; Millington / Bayliss, 1997: S. 9; Inkpen / Beamish, 1997: S. 181; Lunnan / Haugland, 2007: S. 549). Instabilität (in Form der Auflösung des IJVs) wird hingegen als Misserfolg interpretiert (Lu / Hébert, 2005: S. 739).

Dabei ist Instabilität nicht mit dem Scheitern des IJVs gleichzusetzen: Ein IJV, das schon mit der Absicht gegründet wurde, dasselbige mit Erreichung vordefinierter Ziele wieder zu beenden, kann nicht als Misserfolg gewertet werden (Beamish / Inkpen, 1995: S. 27; Beamish / Delios, 1997: S. 107). Ähnlich lässt sich für die Akquisition des Gemeinschaftsunternehmens durch einen Partner argumentieren. Eine solche Übernahme kann bereits im IJV-Vertrag als Option für die Partner

festgehalten sein. Die Ausübung der Option ist dann ggf. Indiz einer positiven Entwicklung der Rahmendaten (Kogut, 1991: S. 19; Chi / Seth, 2002: S. 72 ff.). Auch wenn Partnerschaften zum Zweck des Wissenstransfers gegründet wurden, sind stabilitätsorientierte Indikatoren nicht zur Performanzmessung geeignet, da eine Auflösung in diesem Fall den erfolgreichen Abschluss der Kooperation bedeuten kann (Boateng / Glaister, 2002: S. 526).

Ebenso wenig ist es möglich, die Dauer einer Allianz oder das Überleben eines IJVs als Erfolg zu interpretieren (Mohr, 2006: S. 250; Ariño, 2003: S. 69). Vielmehr kann die Langlebigkeit eines Gemeinschaftsunternehmens Indiz für hohe Austrittsbarrieren und damit unabhängig von der Performanz sein (Parkhe, 1993b: S. 302). Auch Hamel (1991: S. 101) bezweifelt die Nützlichkeit von Stabilität (in Form der Lebensdauer) als Indikator für den Allianzerfolg. Langandauernde IJVs können demnach schlichtweg Ausdruck dessen sein, dass ein Partner scheiterte, Wissen zu generieren.

Stabilität und Instabilität sind folglich als Performanzindikatoren ungeeignet (Eisele, 1995: S. 86). Der Instabilität gehen jedoch Entwicklungen voraus wie beispielsweise die Unzufriedenheit mit den finanziellen Ergebnissen, sodass der Operationalisierung des Erfolges über Stabilitätsmaße nur als Ex-post-Indikator eine gewisse Aussagekraft zukommt und es sich daher bei Instabilität nur um eine indirekte Operationalisierung von Erfolg handeln kann (Oesterle, 1995: S. 992). Ebenso kritisieren Isidor et al. (2012a: S. 197) die mangelnde Inhaltsvalidität stabilitätsorientierter Erfolgsmaße.

Aus Sicht des Verfassers der vorliegenden Arbeit ist Instabilität (insofern diese von den Parteien unerwünscht ist) vielmehr ein eigenständiger Indikator dafür, dass innerhalb der Allianz gewisse Fehlentwicklungen vorlagen, die schließlich in einer strukturellen Neuausrichtung der Partnerschaft gipfeln. Stabilität ist daher nur ein Erfolgsmaß in dem Sinne, dass die Partnerschaft interorganisationale, verhaltensbedingte, strategische und operative Herausforderungen gemeinschaftlich zu meistern imstande war.

Der ungeklärte Zusammenhang zwischen Performanz und Instabilität untergräbt die Bedeutung der theoretischen und praktischen Signifikanz bisheriger Forschungsergebnisse im Bereich der Erfolgs- und Stabilitätsforschung (Yan / Zeng, 1999: S. 398).

Seit Franko (1971) nimmt sich die Forschung des Themas Instabilität zumeist im Kontext internationaler Joint Ventures an. Dabei haben sich im Laufe der Jahre verschiedenste Betrachtungsweisen herausgebildet. In den meisten Studien wird Instabilität nicht näher definiert, sondern vielmehr über deren Operationalisierung erklärt (Yan / Zeng, 1999: S. 397). Darin begründet sich die Vielfalt der verwandten Stabilitätsbegriffe. Dies ist per se kein Problem, vernachlässigt aber den theoretischen Zusammenhang zwischen der gewählten Operationalisierung und dem Konstrukt Instabilität. Die Tatsache, dass multiple Begriffsdefinitionen herangezogen werden, erschwert zudem die Möglichkeit, Forschungsergebnisse zusammenzufassen (Jiang et al., 2008: S. 176).

Die bisherige IJV-Forschung hat Instabilität internationaler Joint Ventures auf zweierlei Arten konzeptionalisiert und operationalisiert: einerseits ergebnisorientiert, wonach Instabilität mit der Auflösung des IJVs oder der Veränderung von Eigentumsverhältnissen gleichgesetzt wird; andererseits prozessorientiert, wobei Instabilität als signifikante Reorganisation oder vertragliche Anpassung der IJV-

Vereinbarung angesehen wird. Überwiegend wird in der IJV-Forschung der ergebnisorientierte Ansatz herangezogen (Yan / Zeng, 1999: S. 398). Dabei dominiert die Betrachtung, derzufolge sich Instabilität als Ergebnis der Zusammenarbeit zweier Partner ergibt und sich in Verkauf, Liquidation oder Insolvenz des IJVs manifestiert (Franko, 1971; Killing, 1982; Gomes-Casseres, 1987; Blodgett, 1992; Park / Ungson, 1997; Hennart et al., 1998; Sim / Ali, 2000). Der dynamische Prozess der Entwicklung von Stabilität oder Instabilität wird in der bisherigen Forschung noch weitgehend ignoriert (Yan / Zeng, 1999: S. 403 f.; Yan / Luo, 2001: S. 235; Luo, 2001: S. 199), wenngleich sich die Forschung zunehmend dieses Themas annimmt (Jiang, et al., 2008: S. 173).

Einige Studien verwenden einen engen Instabilitätsbegriff. So wird die Auflösung der Partnerschaft als Instabilität angesehen (Berg / Friedman, 1980: S. 89; Harrigan, 1988b: S. 207; Bleeke / Ernst, 1991: S. 128; Park / Ungson, 1997: S. 292). In anderen Studien wird der Instabilitätsbegriff weiter gefasst. So subsumiert Gomes-Casseres (1987: S. 98) neben der Liquidation auch den Verkauf des IJVs an einen Partner unter dem Begriff Instabilität. Das Endergebnis von Joint Ventures (Verkauf, Akquisition, Liquidation) zur Konzeptualisierung und Operationalisierung von Instabilität heranzuziehen ist dann werthaltig, wenn es um die Identifizierung von Faktoren geht, die solche Konsequenzen auslösen, anstelle eine Sterblichkeitsrate zu ermitteln. Allerdings unterliegt ein solcher Ansatz mehreren Limitationen: Einerseits ist es problematisch, aufgelöste Partnerschaften als instabil zu bezeichnen, da die Auflösung bereits vorab bei Gründung durch die Partner vorgesehen sein kann. Darüber hinaus ist es problematisch, alle noch existierenden Allianzen im Gegenzug als stabil zu bezeichnen, da IJVs nicht über Nacht aufgelöst werden (Yan / Luo, 2001: S. 235 f.). Instabilität allein über Verschiebungen in der Eigentümerstruktur zu operationalisieren unterliegt ebenfalls Limitationen, da dies der Multidimensionalität von Instabilität nicht gerecht wird. Änderungen in den Aufsichtsgremien, Steuerungs- und Kontrollorganen des IJVs vernachlässigt ein solches Konstrukt. Schließlich kritisieren Yan und Luo (2001):

“Without considering the developmental process, it is impossible to gain a rich understanding of these multiple manifestations of instability. The nature of instability can only be ascertained with detailed knowledge of the actual evolution of joint ventures.” (Yan / Luo, 2001: S. 236)

Beamish und Inkpen (1995: S. 27) gehen einen Schritt weiter und definieren Instabilität als aus Sicht mindestens eines Partners ungeplante Änderung der Eigentümerverhältnisse oder wesentliche Reorganisation: „We maintain that instability should be linked with unplanned equity changes or major reorganizations“ (Inkpen / Beamish, 1995: S. 27). Diese Definition von Instabilität war wohl die erste, die über die Veränderung von Gesellschaftsstrukturen oder Auflösung der Kooperation hinausgeht. Yan und Luo (2001) inkludieren zusätzlich die Änderung der strategischen Ausrichtung und die Alterierung des IJV-Vertrages in die Definition von Instabilität:

„Instability refers to the extent to which the joint ventures alters its strategic directions, renegotiates its contracts / agreements, reconfigures its ownership and / or management structures, or changes the relationship with its parents or the relationship between the parents that may have significant effect on the venture's performance.“ (Yan / Luo 2001: S. 238)

In einem kürzlich erschienenen Aufsatz versuchen Jiang et al. (2008: S. 178) nach eigenen Angaben die überwiegend ergebnisorientierte Betrachtung von Instabilität durch eine dynamische, prozessorientierte Definition zu ersetzen. Sie definieren Stabilität als den Grad, zu dem sich eine Allianz auf Basis wirksamer gegenseitiger

Beziehungen zwischen den Partnern erfolgreich entwickeln kann: „Degree to which an alliance can run and develop successfully based on an effective collaborative relationship shared by all partners“ (Jiang et al., 2008: S. 178). Damit weichen die Autoren nennenswert von bisherigen Darstellungen von Instabilität ab und rücken das Konzept der Instabilität deutlich näher zurück in das Feld der Erfolgsbeurteilung.

Zwei Aspekte erschweren die Zusammenfassung der bisherigen Forschungsergebnisse als Grundlage für die eigene Forschung: Erstens besteht eine große Varianz in der Operationalisierung und Konzeptionalisierung. Es bleibt ungeklärt, inwieweit diese unterschiedlich oder doch vergleichbar und die Ergebnisse damit zusammenfassbar sind. Die IJV-Forschung trägt diesen Limitationen dergestalt Rechnung, dass sie Ergebnisse sehr vorsichtig interpretiert.

Zweitens werden bei empirischen Tests häufig nur Sekundärdaten zur Operationalisierung herangezogen. Danach ergibt sich Instabilität häufig schlichtweg aus der Tatsache, dass ein IJV im Jahresbericht der Partner nicht mehr erwähnt wurde. Die Schwierigkeit der praktischen Datenerhebung hat sich in der IJV-Forschung häufig als limitierend im Hinblick auf eine theoretisch fundierte Operationalisierung dargestellt (Yan / Zeng, 1999: S. 403)

### **Eigene Definition von Instabilität**

In Anlehnung an Jiang et al. (2008: S. 178), Gill und Butler (2003) sowie Harrigan und Newman (1990: S. 182) und zur Überwindung der aufgeführten Kritik an der zumeist verwandten, statischen Konzeptionalisierung von Instabilität wurde für die vorliegende Forschungsarbeit eine Definition von Instabilität erarbeitet, die folgende Aspekte berücksichtigen soll:

- **Dynamik:**  
Instabilität ist kein statisches Ergebnis, sondern ein dynamischer Prozess, der sich zwar in einem Ergebnis äußern kann, aber nicht notwendigerweise äußern muss.
- **Planung:**  
Wenn die Auflösung einer Partnerschaft von Anfang an geplant ist, kann diese Partnerschaft trotz Liquidation nicht als instabil angesehen werden. Für die vorliegende Arbeit wurde diesem Sachverhalt Rechnung getragen, indem als instabil nur Allianzen bezeichnet werden, die strukturellen Veränderungen unterliegen, die aus Sicht der Partner unerwünscht oder ungeplant sind. Mit diesem Ansatz folgt die Studie der Betrachtungsweise von Beamish und Inkpen (1995: S. 27) und Makino et al. (2007: S. 1115 f.).

Auf Basis der vorangegangenen Ausführungen ergibt sich für die vorliegende Studie folgende Definition von Instabilität:

Unter Instabilität wird die unerwünschte und ungeplante Änderung der strukturellen Konfiguration verstanden. Strukturelle Rekonfigurationen können sich äußern in Form von Auflösung, Verkauf, Insolvenz, Veränderung der Eigentümerverhältnisse, Managementstrukturen oder Kontrollgremien des IJVs, insofern diese Änderungen durch die Partner ungeplant, unerwünscht und signifikant sind.

Der Erfolg einer Partnerschaft bleibt dabei unberücksichtigt. Im Gegensatz zu anderen Studien, in denen Langlebigkeit der Partnerschaft als Erfolg und Auflösung derselben als Scheitern angesehen werden, bleibt die vorliegende Definition



erfolgsneutral. Vielmehr wird im weiteren Verlauf die Performanz als Determinante für Stabilität konzeptualisiert.

Die vorgelegte Definition adressiert die wesentlichen Kritikpunkte der bisher verwandten Definitionen:

- Sie ist dynamisch und prozessorientiert, da sie Instabilität nicht am Vorliegen eines Ergebnisses festmacht, sondern als Veränderungsprozess versteht.
- Sie erlaubt, dass die Auflösung von Partnerschaften bei Erfolg nicht als Instabilität betrachtet wird, insofern die Auflösung bei Erreichen der Ziele vorgesehen war.
- Sie betrachtet Instabilität als Ergebnis von Performanz, setzt die beiden Konstrukte jedoch nicht gleich.

### **3.2 Forschungsstand zur Instabilität von IJVs**

Im Folgenden werden wesentliche Forschungsergebnisse zur Instabilitätsforschung narrativ zusammengefasst und auf wesentliche Grundaussagen reduziert.

Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass die Methodik des Reviews begrenzt ist und zunehmend wissenschaftstheoretisch kritisiert wird (Rustenbach, 2003: S. 3): „Die Bedeutung singulärer empirischer Studienergebnisse wurde in den letzten Jahren sehr relativiert.“ (Rustenbach, 2003: S. 1) Ergänzend zum narrativen Review bietet sich daher das Instrument der Meta-Analyse an. Die Meta-Analyse kann als Reaktion auf die gestiegenen Anforderungen einer Befundintegration betrachtet werden (Rustenbach, 2003: S. 8). Aus diesem Grund sei auf die Meta-Analyse von Isidor et al. (2012b) hingewiesen, die in Koproduktion mit dem Autor dieser Dissertation veröffentlicht wurde.

Trotz der bereits ausgiebigen Beschäftigung mit den Themenkomplex internationaler Joint Ventures bleibt die Forschung in einigen Kernbereichen inkonsistent. Daneben beschränken sich die meisten Studien auf einzelne Determinanten von Instabilität, während nur wenige Arbeiten relative und gleichzeitige Einflüsse von Instabilitätsfaktoren berücksichtigen (Sim / Ali, 2000: S. 375). Die folgenden Ausführungen zeigen den bisherigen Fokus der empirischen Forschung sowie die unterschiedlichen Ergebnisse. Trotz mehr als 40-jähriger Beschäftigung mit dem Thema Joint Venture gilt die Instabilität von Allianzen als ein Aspekt, der am wenigsten verstanden wird und noch immer eine Herausforderung für die Forschung darstellt (Jiang et al., 2008: S. 174). Zudem ist es überraschend, dass insbesondere dem Thema Stabilität von internationalen Allianzen ein relativ geringes Gewicht innerhalb der IJV-Forschung beigemessen wurde (Jiang et al., 2008: S. 174).

Die Forschung zur Stabilität internationaler Gemeinschaftsunternehmen fokussierte sich zunächst auf strukturelle Ex-ante-Kriterien und die gemeinsame Vorgeschichte interorganisationaler Partnerbeziehungen (Aulakh et al., 1996: S. 1006). Im Mittelpunkt des Interesses standen Selektionskriterien zur Partnerwahl (Tomlinson, 1970; Hagedoorn, 1993; Aulakh et al., 1996; Contractor / Lorange, 1988), charakteristische Eigenschaften der Partner (Beamish, 1987; Kogut 1989; Geringer, 1991; Parkhe, 1993c) und die Auswirkungen von Eigentümerverhältnissen und den davon ausgehenden Kontrollrechten auf die Stabilität und Performanz (Killing, 1983; Beamish, 1985; Kogut, 1998b; Geringer / Hébert, 1989; Blodgett, 1991).

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Partnerselektion führt Geringer (1991: S. 42) aus, dass durch die Wahl des richtigen Partners der Ressourcenmix des IJVs

determiniert wird und dies den Erfolg der Partnerschaft entscheidend mitbeeinflusst. Die Bedeutung komplementärer Stärken und Ressourcen gilt demnach als primäre Motivation für die Bildung von Partnerschaften (Geringer, 1991: S. 53; Hamel, 1991: S. 84). Das Themengebiet der Partnerwahl umfasst dabei die vorherige Erfahrung mit dem Partner, den kulturellen Unterschied zwischen den Partnerländern, die Kompatibilität der Ziele, die Wettbewerbssituation zwischen den Partnern sowie die Größe bzw. den Größenunterschied zwischen den Partnern. Insbesondere die partnerschaftlichen Beziehungen auch außerhalb des IJVs wurden als wesentlicher Stabilitätsfaktor ausgemacht (Kogut, 1989: S. 194; Park / Ungson, 1997: S. 298; Dussauge et al., 2000a: S. 116; Reuer et al., 2002: S. 146; Kaufmann et al., 2006: S. 51). Demnach reduziert sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität, wenn die Partner auch außerhalb des Joint Ventures (entweder vorher oder über andere gemeinsame Aktivitäten) Beziehungen miteinander eingegangen sind.

Weiterhin fand der Einfluss der Eigentümerstruktur auf die Performanz sowie die Stabilität von Gemeinschaftsunternehmen reges Interesse in der Forschung. Lewis (1991: S. 161) begründet die Bedeutung der Eigentumsverhältnisse und damit der zumindest theoretischen Kontrollverteilung damit, dass die gemeinsame Überwachung und Steuerung von Allianzen für zusätzliches Reibungspotenzial sorgt, das bei Einzelunternehmen bzw. Tochterfirmen so nicht gegeben ist.

„Selbst in einer einzigen Firma muss man um des Erfolges willen gegensätzliche Prioritäten überwinden. Ein Joint Venture zwischen zwei Firmen betrifft drei Organisationen, und daraus kann noch mehr Konfusion entstehen“ (Lewis, 1991: S. 161).

Killing stellt fest (1983: S. 22), dass IJV mit dominanten Partnern stabiler sind als Partnerschaften mit äquivalenter Stimmenverteilung, wenngleich Blodgett (1992: S. 479) dies nicht bestätigt. Die Debatte um die Bedeutung der Eigentümerverhältnisse und Kontrollstrukturen auf die Stabilität von Gemeinschaftsunternehmen ist seither nicht verebht (Park / Russo, 1996: S. 884; Sim / Ali, 2000: S. 385; Steensma / Lyles, 2000: S. 846; Makino / Beamish, 2001: S. 220; Hennart / Zeng, 2002: S. 705; Kaufmann et al., 2006: S. 51). Dabei machen eine Reihe von Studien keinen Einfluss der Eigentümerstruktur auf die Instabilität von IJVs ausfindig (Park / Russo, 1996: S. 884; Sim / Ali, 2000: S. 385; Steensma / Lyles, 2000: S. 846; Kaufmann et al., 2006: S. 51). Nach Hennart und Zeng (2002: S. 705) dagegen reduziert sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität bei paritätischen Eigentümerverhältnissen; Larimo (2007: S. 409) kommt zum umgekehrten Schluss. Die Ergebnisse von Makino und Beamish (2001: S. 220) wiederum sind gemischt. Sie erkennen, dass japanische IJVs bei Mehrheitsbeteiligungen des japanischen Partners stabiler sind, entdecken aber keinen Einfluss auf die Stabilität im Falle von japanischen Minderheitsbeteiligungen und paritätischen Eigentümerstrukturen.

Neben dem Interesse am Einfluss der Mehrheitsverhältnisse auf die Instabilität von Gemeinschaftsunternehmen fanden in den 1990er Jahren Ländereigenschaften zunehmend Eingang in die IJV-Forschung. Die Ergebnisse wurden daraufhin unterschieden oder gar fokussiert, ob das IJV zwischen Industrienationen oder unter Beteiligung eines Entwicklungslandes zustande kam (Janger 1980; Killing 1982; Stuckey 1983; Beamish 1985; Beamish 1987; O'Reilly 1988; Kobrin 1988; Dymsha 1988). So wurde beispielsweise eruiert, dass Allianzverträge mit höherer Wahrscheinlichkeit nachverhandelt werden, wenn sich das IJV in Ländern befindet, das eine investitionsfreundliche Politik betreibt (Reynolds, 1984: S. 24). Diese länderspezifischen Untersuchungen bereiteten den Boden für weitere Forschungen im Bereich kultureller Eigenschaften.

Mit den Arbeiten von Barkema et al. (1996) sowie Park und Ungson (1997) erhielt der Aspekt kultureller Differenzen ein höheres Gewicht im Rahmen der IJV-Stabilitätsforschung, obgleich die Ergebnisse auch hier uneinheitlich bleiben. Während Park und Ungson (1997: S. 296), Beamish und Jung (2005: S. 25), Lu und Hébert (2005: S. 741) sowie Larimo (2002: S. 26; 2007: S. 409) keinen Einfluss kultureller Unterschiede auf die Stabilität von Gemeinschaftsunternehmen messen, schlussfolgern Barkema et al. (1997: S. 431) sowie Sim und Ali (2000: S. 388), dass eine kulturelle Distanz die Langlebigkeit von Partnerschaften signifikant negativ beeinflusst. Weiterhin konstatieren Dhanaraj und Beamish (2004: S. 301) die Bedeutung kultureller Unterschiede zwischen den Partnern auf die Mortalitätsrate von JVs. Sim und Ali (2002: S. 388) schränken dies jedoch ein, indem sie nur für Entwicklungsländer einen Einfluss kultureller Unterschiede identifizieren, nicht aber bei Partnerschaften zwischen anderen Ländern. Zu keinem eindeutigen Ergebnis gelangen Hennart und Zeng (2002: S. 699): Einerseits erhöhen kulturelle Unterschiede die Wahrscheinlichkeit des Verkaufs der Partnerschaft an einen der Partner, andererseits ergibt sich jedoch kein Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Liquidation oder des Verkaufs des IJVs an Dritte. Makino und Beamish (2001: S. 218) konstatieren bei einem Vergleich nationaler und internationaler IJVs in Japan, dass nationale Allianzen tendenziell langlebiger sind als internationale.

Frühere Studien untersuchen darüber hinaus die Wirkung der gegenseitigen Abhängigkeit der Partner von den Ressourcen des anderen und bestätigen eine positive Korrelation derselbigen mit der Erfolgswahrnehmung der Partner (Chen / Boggs, 1998: S. 120; Cullen et al., 1995: S. 105; Tallman et al., 1997: S. 201; Zollo et al., 2002: S. 708). Allerdings beeinflusst die asymmetrische Abhängigkeit der Parteien die zwischenbetriebliche Kooperation negativ (Miles et al., 1999: S. 26 f.). Der Fokus dieser Forschungsarbeiten liegt jedoch auf Performanz und Zufriedenheit, weniger auf Stabilität.

In weiteren Untersuchungen werden einzelne Themengebiete fragmentiert betrachtet, wobei auch hier die Ergebnisse nicht selten uneinheitlich sind. Harrigan (1988b: S. 225) macht einen nur geringen negativen und Sim / Ali (2000: S. 388) keinen Zusammenhang zwischen den Asymmetrien in den Unternehmensgrößen der Partner und Instabilität ausfindig. Vertikale Relation der Partner wirkt sich Harrigan (1988b: S. 225) zufolge negativ auf die Überlebenswahrscheinlichkeit aus, während kein statistisch signifikanter Effekt von horizontaler Diversifikation der Partner auf die Dauer und Überlebenswahrscheinlichkeit von Gemeinschaftsunternehmen nachweisbar ist (Harrigan, 1988b: S. 215). Im Gegensatz hierzu berichten Sim und Ali (2000: S. 388) dagegen zumindest für Allianzen zwischen entwickelten Ländern von einer positiven Korrelation zwischen der vertikalen Verbundenheit von Partnern und Stabilität der Allianz. Kooperationen mit größeren Forschungsaktivitäten sind tendenziell stabiler (Kogut, 1991: S. 194; Larimo, 2007: S. 409) und produktionsintensive Allianzen tendenziell instabiler, wogegen Partnerschaften, die mit mehr Marketing- und Distributionsaufgaben betraut sind, keine höhere Stabilitätsraten aufweisen (Kogut, 1989: S. 194). Geringer und Hébert (1991: S. 257) legen empirisch einen positiven Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Partner mit dem IJV und erhöhter Stabilität offen, und Larimo (2007: S. 409) belegt eine positive Wirkung der Größe, der internationalen Erfahrung sowie des Diversifizierungsgrades des finnischen Partners am Beispiel finnisch-internationaler IJVs. Schließlich heben Kaufmann et al. (2006: S. 50) die stabilisierende Rolle von Engagement der Partner in Form der Einbringung von spezifischen Investitionen hervor.

Die grundlegende Aussagen der obigen Studien sind, dass die Wahl des richtigen Partners, die Abstimmung der strategischen Ziele und der wirtschaftlichen Anreize für die Partner sowie die zielgerichtete Ausübung von Steuerung und Kontrolle auf Basis der Eigentumsverhältnisse wesentliche Determinanten für den Erfolg und die Stabilität internationaler Allianzen sind. Während diese Forschungsrichtung wichtige Erkenntnisse zur strukturellen Ausgestaltung internationaler Gemeinschaftsunternehmen bringt, leistet sie jedoch keinen Beitrag bezüglich der Instandhaltung und Pflege existierender Partnerschaften. Es wird vereinfachend angenommen, dass Allianzunternehmen die Fähigkeit besitzen, internationale Partnerunternehmen nach den erfolgsversprechenden Kriterien zu identifizieren und zu selektieren, um eine optimale Partnerwahl zu treffen. Informationsasymmetrien hinsichtlich der langfristigen, strategischen Planung der potenziellen Partner bleiben im Selektionsprozess ebenso unberücksichtigt wie die Tatsache, dass Partnerunternehmen von Regierungen der Gastländer vorgegeben werden können (Aulakh et al., 1996: S. 1006). In solchen Fällen wird die Ex-post-Pflege der Partnerschaft zur Determinante einer stabilen Partnerschaft.

Auch Änderungen in der externen Umwelt der Allianz wie die lokale Legislative oder Industriecharakteristika können Instabilität hervorrufen. Insbesondere unerwartete oder ungeplante Änderungen der politischen Rahmenbedingungen wie eine Änderung der lokalen Investitionspolitik im Allgemeinen oder der Direktinvestitionspolitik bei Gemeinschaftsunternehmen im Speziellen können strukturelle Änderungen der IJV-Konfiguration provozieren (Yan / Zeng, 1999: S. 401). Beispiele hierfür nennen Yan und Gray (1994: S. 1506) unter Bezug auf Fallstudien chinesisch-amerikanischer Kooperationen. Yan und Luo (2001) merken hierzu an:

„For ventures formed in developing and transforming economies, the turbulent political and economic environments together with the intercultural and interorganizational dynamics have made managing international joint ventures particularly challenging.“ (Yan / Luo, 2001: S. 223)

Im Hinblick auf Industriecharakteristika eruieren Hennart et al. (1998: S. 392) einen stabilisierenden Effekt der Wachstumsraten eines Industriesektors. Die Autoren folgern hieraus, dass sich positive Rahmenbedingungen des Industriesektors stabilisierend auf die Allianz auswirken.

Eine weitere Forschungsrichtung im Bereich internationaler Allianzen ergänzt die strukturelle Ex-ante-Fokussierung durch explizite Miteinbeziehung verhaltensorientierter Aspekte wie Konflikt (Fey / Beamish, 2000: S. 153; Steensma / Lyles, 2000: S. 836), deren Lösung (Jiang et al., 2008: S. 183) sowie Vertrauen (Madhok, 1995a: S. 59; Hébert, 1996: S. 30; Park / Kim, 1997: S. 90; Cullen, et al., 2000: S. 234; Schoorman et al., 2007: S. 344). Steensma und Lyles (2000: S. 844) untersuchen 121 ungarische IJVs und bestätigen einen positiven signifikanten Einfluss von Partnerkonflikten auf die Wahrscheinlichkeit der Liquidation von IJVs. Robson et al. (2002: S. 398) fassen den Forschungsstand zur IJV-Performance und Instabilität tabellarisch zusammen. Dabei führen sie drei Studien an, die allesamt eine negative Korrelation zwischen Konflikt und Stabilität bestätigen. Bei einer von gegenseitigem Vertrauen gekennzeichneten Allianz sind Rückschlüsse von der Eigentümerstruktur auf die ökonomischen Beziehungen der Partner nur schwerlich möglich, da soziale Bindungen unterhalb der sichtbaren, strukturellen Ebene für die Partnerschaft bedeutender sind. Mit Vertrauen verlieren formale Kontrollstrukturen relativ an Bedeutung. Die Berücksichtigung von Vertrauen in der IJV-Forschung kann daher das Verständnis der Dynamik von Beziehungen in internationalen

Gemeinschaftsunternehmen verbessern. Der Einbezug von Vertrauen in die Instabilitätsforschung ist insofern erwähnenswert, als dies die IJV-Forschung nicht nur um verhaltensorientierte Determinanten erweiterte, sondern auch dem Postulat des Einbezugs dynamischer Aspekte in die Stabilitätsforschung Rechnung trägt (Madhok, 2006: S. 5), wenngleich die Konstrukte in der bisherigen empirischen IJV-Forschung statisch operationalisiert wurden. Im Lichte der nun zunehmenden Bedeutung weicher Faktoren in der IJV-Forschung untersuchen Sim und Ali (2000: S. 388) die Bedeutung der Kooperationsbereitschaft der Partner und konstatieren eine hohe Aussagekraft derselben mit Bezug auf Instabilität.

Yan und Zeng zeigen 1999 (S. 398) Einschränkungen und Defizite der existierenden IJV-Forschung auf. Sie kritisieren dabei, dass die bisherige Auseinandersetzung mit der Stabilität internationaler Joint Venture noch immer von einer statischen Betrachtungsweise dominiert wird. Dynamische Veränderungen, die Stabilität stärken oder Instabilität provozieren, werden den Autoren zufolge weitgehend ignoriert.

„Among other deficiencies, the current literature is dominated by a static approach that treats instability as the end status of the joint venture (e. g., termination or liquidation), whereas the process aspect of the phenomenon is largely ignored“ (Yan / Luo, 2001: S. 224).

Dabei lässt sich das IJV-Forschungsfeld erst durch die Einbeziehung von Veränderungsprozessen umfänglich verstehen. Der Ruf nach Einbezug dynamischer Aspekte in die IJV-Stabilitätsforschung ist seither nicht mehr verhallt (Yan / Luo, 2001: S. 223; Robson et al., 2002: S. 411; Fong et al., 2004: S. 22; Nakamura, 2005: S. 466; Madhok, 2006: S. 5; Jiang et al., 2008: S. 173; Ren et al., 2009: S. 826). Chen und Boggs (1998) versuchen Veränderungsprozesse zu simulieren, indem sie den Einfluss ausgewählter Determinanten (Vertrauen, Marktunsicherheit, kulturelle Distanz, Performanzzufriedenheit) auf die von den Partnern geschätzte Wahrscheinlichkeit zur Fortführung der Kooperation testen. Jedoch verwenden sie weder longitudinale Daten noch berücksichtigen sie die Wirkung von Veränderungen der einzelnen Faktoren im Zeitablauf.

Obwohl Forschung und Praxis dem Thema Dynamik in Partnerschaften zunehmend Aufmerksamkeit schenken, bleiben Lücken sowohl im Verständnis wie auch in der Relevanz der Ergebnisse für das Management von Allianzen. Forschungsdefizite sind bedingt dadurch, dass die überwiegende Anzahl der Studien keine schlüssigen und empirisch überprüften Grundlagenergebnisse zu liefern imstande ist. Fortschritte werden gehemmt durch widersprüchliche Annahmen, theoretische Diversität und inkonsistente Ergebnisse. Die mangelnde Relevanz der Forschung für die Praxis dagegen rührt daher, dass die akademischen Arbeiten zur Dynamik für die Anwender irrelevante Themen behandeln oder nur Teilantworten zu bedeutenden Fragen liefern (Jiang et al., 2008: S. 173).

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wesentlichen Ergebnisse der Stabilitätsforschung unter Einbezug von Studien, die Stabilität als Langlebigkeit und Dauer messen und Instabilität als Auflösung der Partnerschaft oder Änderung der Eigentümerstrukturen interpretieren. Dabei zeigt sich eine deutliche Varianz der Ergebnisse. Dies lässt den Schluss zu, dass die IJV-Forschung in diesem Bereich nicht abgeschlossen ist und es weitere vornehmlich dynamische Determinanten zur Erklärung von Instabilität zu finden gilt. Unberücksichtigt bleiben Untersuchungen, deren Ziel es ist, Performanzindikatoren zu bestimmen.

Betrachtete Determinanten	Wirkung auf Instabilität	Autor (beispielhaft)
Erfahrungen  (Anderweitige Erfahrung der Partner miteinander, Erfahrungen im Land des IJVs, Erfahrungen in der Industrie)	Anderweitige Erfahrungen mit dem Partner reduzieren Instabilität bzw. erhöhen die Überlebenswahrscheinlichkeit	Kogut 1989, Park / Ungson 1997, Kaufmann et al. 2006
	Vorherige Erfahrungen mit Gemeinschaftsunternehmen haben keinen Einfluss auf die Stabilität von IJVs	Sim / Ali 2000
	Erfahrungen im Land des IJVs reduzieren die Dauer der Partnerschaft	Lu / Hébert 2005, Lu / Beamish 2006
	Erfahrungen im Land des IJVs erhöhen die Überlebenswahrscheinlichkeit	
	Mit zunehmender Industrieerfahrung der Partner erhöht sich die Dauer des IJVs	Lu / Hébert 2005
	Internationale Erfahrung hat keinen Einfluss auf das Überleben von IJVs	Beamish / Jung 2005
Kulturelle Unterschiede	Kulturelle Distanz zwischen den Partnern beeinflusst nicht die Langlebigkeit, erhöht aber die Überlebenswahrscheinlichkeit	Larimo 2002 & 2007, Lu / Hébert 2005
	Kulturelle Distanz hat keinen Einfluss auf das Überleben von IJVs	Park / Ungson 1997, Beamish / Jung 2005
	Je geringer die kulturelle Distanz, desto instabiler sind IJVs	Barkema / Vermeulen 1997, Dhanaraj / Beamish 2004
	Kulturelle Distanz beeinflusst die Langlebigkeit von IJVs negativ	Barkema et al. 1996
	Kulturelle Unterschiede erhöhen Instabilität bei IJVs in entwickelten Ländern, nicht jedoch bei sich entwickelnden Nationen	Sim / Ali 2000
	Kulturelle Ähnlichkeit erhöht die Wahrscheinlichkeit langfristiger Zusammenarbeit	Chen / Boggs 1998
Ziele und Kompatibilität der Ziele	Sind die Ziele eher forschungsorientiert, reduziert dies die Langlebigkeit Gehen die Ziele eher in Richtung Markterweiterung und Zugang zu Ressourcen, erhöht sich tendenziell die Langlebigkeit	Makino et al. 2007
Verbindung zwischen den Partnern	Vertikale Relation reduziert die Überlebenswahrscheinlichkeit	Harrigan 1988b
	Horizontale Relation hat keinen Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit und Dauer	Harrigan 1988b,
	Horizontale Relation der Partner wirkt stabilisierend für Partner aus entwickelten Ländern	Sim / Ali 2000
	Hohe Produktrelation wirkt stabilisierend	Duan / Juma 2007
	Allianzen, bei denen die Partner ähnliche Ressourcen beitragen, sind stabiler als solche, in denen Partner unterschiedliche Ressourcen beisteuern	Dussauge et al. 2000a
Partnereigenschaften	Die unterschiedliche internationale Ausrichtung der Partner hat keinen Einfluss auf Instabilität	Sim / Ali 2000
IJV-Eigenschaften	Verbindungen mit den Partnern (Einkaufs- und Verkaufsbeziehungen) wirken stabilisierend für entwickelte Länder, nicht jedoch für sich entwickelnde Länder	Sim / Ali 2000
Größe und Größenunterschied zwischen den Partnern	Je größer der Partner, desto länger dauert die Partnerschaft	Hennart 1998, Lu / Beamish 2006
	Je größer der Partner, desto geringer die Wahrscheinlichkeit der Auflösung	Makino 2007
	Kein oder nur geringer Zusammenhang zwischen der Asymmetrie in den Unternehmensgrößen und Instabilität	Harrigan 1988b, Sim / Ali 2000, Beamish / Jung 2005

Betrachtete Determinanten	Wirkung auf Instabilität	Autor (beispielhaft)
	Größenasymmetrien zwischen den Partnern erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Reorganisation	Dussauge et al. 2000a
	Größenasymmetrien zwischen den Partnern haben keinen Einfluss auf die Dauer des IJVs	Park / Ungson 1997, Millington / Bayliss 1997
	Kein Zusammenhang zwischen der Größe des IJVs und Instabilität	Beamish / Jung 2005, Kabst 2005
	Je größer das IJV, desto geringer die Wahrscheinlichkeit der Auflösung	Lu / Hébert 2005
	Je größer das IJV, desto geringer die Instabilität	Dhanaraj / Beamish 2004
	Die Größe des IJVs hat keinen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit einer längerfristigen Kooperation	Chen / Boggs 1998
Eigentümer- und Kontrollstruktur	Die Eigentümerstruktur hat keine Auswirkung auf die Überlebenswahrscheinlichkeit und Dauer eines IJVs	Kaufmann et al. 2006, Millington / Bayliss 1997
	Paritätische Eigentümerstrukturen erhöhen die Langlebigkeit eines IJVs, haben aber keinen Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit oder die Wahrscheinlichkeit einer Eigentümeränderung	Larimo 2007
	Paritätische Eigentümerstrukturen haben keinen Einfluss auf die Dauer des IJVs	Park / Ungson 1997
	Ein größerer Eigentumsanteil des lokalen Partners erhöht die Dauer des IJVs	Lu / Hébert 2005
	Dominante Eigentümerverhältnisse destabilisieren IJVs	Blodgett 1992
	IJVs mit dominanten Partnern sind stabiler	Killing 1982
	Die Eigentümerstruktur hat einen nichtlinearen, signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Überlebens eines IJVs	Dhanaraj / Beamish 2004
	Paritätische Kontrolle über das IJV wirkt stabilisierend für IJVs in entwickelten Ländern, nicht jedoch bei IJVs in sich entwickelnden Nationen	Sim / Ali 2000
	Dominante Kontrollstrukturen erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Auflösung des IJVs. Eine Imbalance in der Eigentümerstruktur hat jedoch keinen Einfluss	Steesma / Lyles 2000
Länderzusammensetzung	IJVs mit lokalen Partnern haben eine geringere Überlebenswahrscheinlichkeit	Lu / Beamish 2006
	Es gibt keinen Unterschied in der Stabilität bei IJVs in entwickelten und sich entwickelnden Ländern	Sim / Ali 2000
	IJVs in entwickelten Ländern sind stabiler als IJVs in sich entwickelnden Ländern	Beamish 1985
	Kooperationen mit Partnern aus OECD-Ländern sind stabiler	Dhanaraj / Beamish 2004
Abhängigkeit / Interdependenz	Spezifische Investitionen erhöhen die Langlebigkeit und Überlebenswahrscheinlichkeit von IJVs	Kaufmann et al. 2006, Lu / Hébert 2005
	Die einseitige Abhängigkeit des IJVs von einem Partner erhöht die Instabilität	Kabst 2005
	Interdependenz ist kritisch für Stabilität	Gil / Butler 2003
	Interdependenz der Partner hat keinen Einfluss auf die Stabilität des IJVs	Sim / Ali 2000
	Gegenseitige Abhängigkeit erhöht die Wahrscheinlichkeit einer längerfristigen Kooperation	Chen / Boggs 1998

Betrachtete Determinanten	Wirkung auf Instabilität	Autor (beispielhaft)
Aufgabenspektrum IJV	IJVs mit größeren Forschungsaktivitäten sind stabiler	Kogut 1989 & 1991, Larimo 2007, Dhanaraj / Beamish 2004
	Produktionsintensive IJVs sind instabiler	Kogut 1989, Millington / Bayliss 1997
	Kein Einfluss des erhöhten Marketings und Distributionsaufgaben auf Stabilität	Kogut 1989
	Vertriebs-IJVs sind instabiler	Millington / Bayliss 1997
	Werbeintensivere IJVs sind stabiler	Dhanaraj / Beamish 2004
Kooperative Einstellung	Die Zeitspanne bis zur Wahrnehmung eines veränderten Partnerverhaltens hat keine Auswirkung auf die Überlebenswahrscheinlichkeit	Kaufmann et al. 2006
	Eine kooperative Einstellung der Partner wirkt bei IJVs in entwickelten Ländern stabilisierend; ein Einfluss bei sich entwickelnden Nationen kann nicht nachgewiesen werden	Sim / Ail 2000
IJV-Vertrag	Der Detaillierungsgrad vertraglicher Vereinbarung hat keinen Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit	Kaufmann et al. 2006
Know-how-Akquisition	Wissensakquise / Lernen erhöht Instabilität	Nakamura 2005, Lu / Beamish 2006
	Kann das IJV vom ausländischen Partner lernen, wirkt dies stabilisierend	Steensma / Lyles 2000
Vertrauen	Vertrauen fördert Stabilität	Gill / Butler 2003
	Vertrauen erhöht die Wahrscheinlichkeit längerfristiger Zusammenarbeit	Chen / Boggs 1998
Konflikt	Konflikte und die Wahrscheinlichkeit von Vergeltung wirken destabilisierend	Sim / Ali 2000, Steensma / Lyles 2000, Makino et al. 2007, Duan / Juma 2007
Performanz	Verluste des IJVs reduzieren die Dauer der Partnerschaft	Lu / Beamish 2006
	Hauptgründe für den Verkauf von IJVs an einen Partner sind finanzielle Schwierigkeiten und Managementprobleme	Erden 1997
	Zufriedenheit mit der IJV-Performanz hat keinen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit einer längerfristigen Kooperation	Chen / Boggs 1998
Externer Rahmen	Instabilitätsraten variieren zwischen Industrien	Dhanaraj / Beamish 2004
	Positive ökonomische Rahmenbedingungen haben einen positiven Einfluss auf die Stabilität	Hennart et al. 1998
	Das nationale Bruttoinlandsprodukt hat keinen Einfluss auf Instabilität	Barkema / Vermeulen 1997
	Eine restriktive Politik des IJV-Landes erhöht die Stabilität von IJVs	Blodgett 1992
	IJVs sind weniger stabil als 100%ige Tochterunternehmen	Gomes-Casseres 1987
	Erhöhte Wettbewerbsintensität in der Industrie des IJVs erhöht die Instabilität	Kogut 1989

**Tab. 1: Erkenntnisse der Instabilitätsforschung**



### **3.3 Tabellarischer Überblick zur Instabilitätsforschung**

Nachdem der Forschungsstand explorativ dargestellt und die Begriffe Instabilität und Performanz sowie deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede erarbeitet wurden, seien die bisherigen Forschungsarbeiten zum Thema Instabilität tabellarisch unter Angabe der Instabilitätsraten und der zugrunde liegenden theoretischen Fundierung der Studien zusammengefasst. Es sei angemerkt, dass nicht jede der angeführten Studien Instabilität explizit thematisiert. So sind in der Übersicht Artikel enthalten, die beispielsweise Überleben von Kooperationen in der Stichprobe nur deskriptiv beschreiben. Die in der IJV-Forschung (explizit oder implizit) beobachteten Instabilitätsraten sind mit wenigen Ausnahmen größer als 25 %.

Autor	Jahr	Instabilität (Definition / Operationalisierung)	Stichprobe	Ansatz	Instabilitätsrate	Theorie
Franko	1971	Veränderung der Eigentümerverhältnisse und Auflösung der IJV durch Verkauf oder Liquidation	1.100 US IJVs mit ausländischen Partnern, Harvard MNE Datenbank, 1961-68	Empirie	28 %	Übergangsansatz
Berg / Friedman	1980	Verkauf, Liquidation	123 nationale JVs, chemische Industrie, 1924-69	Empirie	40 %	Nicht theoriebasiert
Killing	1982, 1983	Liquidation, Reorganisation	37 IJVs, weltweit	Empirie	31 %	Nicht theoriebasiert
Stuckey <sup>5</sup>	1983	Veränderung der Eigentümerstruktur	64 JVs in der Aluminium-industrie von 1955 bis 1979	Empirie	27 %	Nicht theoriebasiert
Reynolds	1984	Reorganisation, Verkauf, Liquidation	52 Indian-American IJV	Empirie	23 %	Strategische Managementperspektive
Beamish	1984	Veränderung der Eigentümerverhältnisse, Auflösung des IJVs durch Verkauf oder Liquidation; wesentliche Reorganisation	66 IJVs, Entwicklungsländer	Empirie	45 %	Kontingenzansatz
Gomes-Casseres	1987	Auflösung oder Übernahme des IJVs	5.933 ausländische Produktionsstätten von US-Firmen, Harvard MNE Datenbank, 1900-75	Empirie	30 %	Organizational Learning, Kontingenzansatz
Harrigan	1988b	Überleben, Lebensdauer	895 strategische Allianzen, 1974-85	Empirie	54 %	Nicht theoriebasiert
Kogut	1988a, 1988b	Beendigung, Überleben	148 IJVs mit US-Partnern	Empirie	46 %	Transaktionskostentheorie, Bargaining Power Theory, Organizational Learning, strategische Managementperspektive
Anderson / Weitz <sup>6</sup>	1989	Wahrscheinlichkeit der Auflösung der Allianz	690 Vertriebskooperationen	Empirie	5 %	Social Exchange Theory, Bargaining Power
Kogut	1989	Beendigung, Überleben (Verhältnis der aufgelösten IJVs zu den noch bestehenden IJVs)	92 Produktions-IJVs	Empirie	43 %	Resource Dependency, Übergangsansatz
Weder	1990	Auflösung	---	Konzept	k. A.	Transaktionskostentheorie, Spieltheorie

<sup>5</sup> Die Untersuchung von Stuckey fokussierte sich nicht auf die Instabilität von JVs. Allerdings lässt sich aus den im Anhang angegebenen Daten eine Instabilitätsrate ermitteln.

<sup>6</sup> Untersucht wurden Beziehungen von Distributoren zu deren Auftraggeber. Die Untersuchung bezog sich nicht auf JVs, doch sind diese mit einbezogen, da die Wahrscheinlichkeit der Auflösung der Beziehung betrachtet wurde.

Autor	Jahr	Instabilität (Definition / Operationalisierung)	Stichprobe	Ansatz	Instabilitätsrate	Theorie
Geringer / Hébert	1991	Veränderung der Eigentümerverhältnisse und Auflösung des IJVs durch Verkauf oder Liquidation	Produktions-IJVs in USA (69) und Kanada (48)	Empirie	k. A.	Nicht theoriebasiert
Bleeke / Ernst	1991	Verkauf, Liquidation	49 grenzüberschreitende Allianzen	Empirie	40 %	Nicht theoriebasiert
Bleeke et al.	1992	Nicht angegeben	49 Allianzen	Empirie	33 %	Nicht theoriebasiert
Chowdhury	1992	Verkauf, Liquidation	4.390 Produktions-IJVs von US-Firmen, Harvard MNE Datenbank, 1900-75	Empirie	+/-25 %	Nicht theoriebasiert
Blodgett	1992	Veränderung der Eigentümerverhältnisse und Auflösung der IJV durch Verkauf oder Liquidation	1.025 internationale Produktions- und Vertriebs-IJVs	Empirie	k. A.	Nicht theoriebasiert
Weder	1992	Auflösung	2 Fallstudien	Empirie	k. A.	Transaktionskostentheorie
Beamish / Inkpen	1995	Ungeplante Veränderung der Eigentümerverhältnisse und wesentliche Reorganisation	6 Fallstudien	Empirie	k. A.	Organizational Learning
Lee / Beamish	1995	Ungeplante Veränderung der Eigentümerverhältnisse und wesentliche Reorganisation	31 koreanische IJVs in Entwicklungsländern; 1973-88	Empirie	19 %	Kontingenzansatz
Makino	1995	Liquidationsrate	Japanische IJVs	Empirie	13 %	Organizational Learning
Park / Russo	1996	Auflösung der Allianz durch Liquidation oder Verkauf	204 IJVs, Elektronikindustrie, 1979-88	Empirie	27 %	Transaktionskostentheorie
Barkema et al.	1996	Langlebigkeit der Partnerschaft (Anzahl Jahre)	1.493 Expansionen niederländischer Unternehmen, darunter 244 IJVs, 1966-94	Empirie	k. A.	Organizational Learning
Roebbers	1996	Auflösung der Partnerschaft	27 US-holländische IJVs	Empirie	52 %	Nicht theoriebasiert
Ariño	1997	Langlebigkeit der Partnerschaft (Anzahl Jahre)	68 spanische IJVs, 1986-92	Empirie	k. A.	Transaktionskostentheorie, Spieltheorie, Social Exchange Theory
Millington / Bayliss	1997	Definiert: Liquidation, Verkauf, Eigentümerstruktur, Operationalisiert: Verhältnis der aufgelösten IJVs zu den noch bestehenden IJVs	49 UK IJVs, Europa,	Empirie	40 %	Strategische Managementperspektive, Commitment Theory
Erden	1997	Radikale Veränderung in der Partnerschaft und Vorhandensein zusätzlicher Verträge neben der IJV-Vereinbarung	150 IJVs in der Türkei	Empirie	30 %	Kontingenztheorie
Gray / Yan	1997	Änderung im Verhältnis der Partner und der Management-/Kontrollstruktur	20 Sino-US-Produktions-IJVs	Empirie	k. A.	Strukturelle Trägheit

Autor	Jahr	Instabilität (Definition / Operationalisierung)	Stichprobe	Ansatz	Instabilitätsrate	Theorie
Park / Ungson	1997	Ungeplante Auflösung durch Liquidation oder Verkauf an Dritte	137 internationale (ein Partner US) und 49 US-nationale JVs aus der Elektronikindustrie, 1979-88	Empirie	43 %	Transaktionskostentheorie
Barkema / Vermeulen	1997	Langlebigkeit der Partnerschaft (Anzahl Jahre)	828 internationale Expansionen niederländischer Unternehmen, darunter 228 IJVs, 1966-94	Empirie	k. A.	Organizational Learning
Inkpen / Beamish	1997	Signifikante, ungeplante Änderung Eigentümerstruktur, Reorganisation oder Auflösung des IJVs durch Verkauf oder Liquidation	---	Konzept	---	Resource Dependence Theory, Bargaining Power Theory, Organizational Learning
Makino / Beamish	1998	Auflösung des IJVs durch Liquidation oder Verkauf	737 japanische nationale und international-asiatische JVs	Empirie	27%	Organizational Learning
Chen / Boggs	1998	Erwartete Langlebigkeit	33 chinesische JVs	Empirie	k. A.	Transaktionskostentheorie, Social Exchange Theory
Hennart et al.	1998	Auflösung des IJVs durch Liquidation oder Verkauf	284 japanische IJVs in den USA, 1980	Empirie	26 %	Nicht theoriebasiert
Yan	1998	Veränderung der Kontrollstrukturen	---	Konzept	---	Konzept stabilisierender und destabilisierender Kräfte
Blei	1998	Anpassungsfähigkeit an interne und externe Störungen <sup>7</sup>	---	Konzept	---	Bargaining Power Theory
Ariño / de la Torre	1998	Auflösung	Fallstudie	Empirie	---	Resource-based View
Glaister / Buckley	1999	Überleben, Dauer	75 UK-internationale Allianzen, 1980-91	Empirie	36 %	Nicht theoriebasiert
Yan / Zeng	1999	Grad der strategischen Neuausrichtung des JVs, Grad der Vertragsnachverhandlung sowie Rekonfiguration des Managements, der Eigentümerverhältnisse und wesentliche Veränderung der Beziehungen zwischen den Partnern oder dem JV und den Partnern	---	Konzept	---	Konzept stabilisierender und destabilisierender Kräfte
Hennart et al.	1999	Veränderung der Eigentümerstruktur	57 US-japanische Produktions-IJVs in den USA, 1980-89	Empirie	65 %	Bargaining Power Theory

<sup>7</sup> Die angegebene Definition bezieht sich auf Stabilität (während die übrigen Angaben Instabilität bezeichnen).

Autor	Jahr	Instabilität (Definition / Operationalisierung)	Stichprobe	Ansatz	Instabilitätsrate	Theorie
Inkpen / Li	1999	Liquidation, Verkauf	40 US-japanische IJVs der Automobilindustrie in den USA	Empirie	33 %	Organizational Learning
Steensma / Lyles	2000	Auflösung der Allianz durch Liquidation	121 ungarische IJVs	Empirie	31 %	Social Exchange Theory, Organisationales Lernen
Das / Teng	2000b	Ungeplante Auflösung und wesentliche Veränderungen	---	Konzept	---	Spannungsbasierter Ansatz
Sim/Ali	2000	Liquidation, Verkauf, Veränderung der Eigentümerstruktur	59 IJVs in Bangladesch	Empirie	63 %	Resource-based View
Reuer	2000	Auflösung des IJVs durch Verkauf oder Liquidation	215 US-IJVs	Empirie	k.A.	Shareholder Value Approach
Dussauge et al.	2000a	Veränderung der Steuerungsfunktion, der Eigentümerstruktur und Auflösung der Allianz durch Verkauf oder Liquidation	227 Produktionsallianzen, weltweit	Empirie	57 %	Resource-based View
Bidault / Salgado	2001	Beendigung der Kooperation oder Übernahme durch einen Partner	12 internationale Kooperationen französischer Multinationals	Empirie	50 %	Nicht theoriebasiert
Larimo <sup>8</sup>	2002	Veränderung der Eigentümerverhältnisse und Auflösung des IJVs durch Verkauf oder Liquidation	657 finnische IJVs	Empirie	64 %	Bargaining Power Theory, Transaktionskostentheorie
Reuer et al.	2002	Anpassung des JV-Vertrages, relevante Änderungen im Management Board des JVs und Einführung/Formalisierung von Kontrollmechanismen	145 Kooperationsvereinbarungen (auch ohne Eigenkapital) aus der Biotech- und Pharma-industrie	Empirie	>40 %	Organizational Learning, Transaktionskostentheorie
Gill / Butler	2003	Ungeplante Auflösung der Partnerschaft durch Liquidation oder Verkauf	2 Fallstudien (UK/Japan und China/Malaysia)	Empirie	k. A.	Behavioral Perspective, Resource Dependence Theory
Nielsen	2003	Lebensdauer	119 dänisch-internationale Allianzen	Empirie	k. A.	Transaktionskostentheorie, Resource-based View
Dhanaraj / Beamish <sup>9</sup>	2004	Überleben / Auflösung	12.984 japanische IJVs	Empirie	8-40 %	Transaktionskostentheorie
Beamish / Jung <sup>10</sup>	2005	Überleben / Auflösung	Japanische JVs	Empirie	19 %	Transaktionskostentheorie, Resource-based View

<sup>8</sup> Im Jahr 2004 wurde von Larimo auf Basis desselben Datensatzes ein weiterer Artikel im Internet publiziert, der bei insgesamt 725 finnischen IJVs eine Instabilitätsrate von 68 % feststellt. Da es sich um denselben Datensatz handelt, wurde der Artikel nicht in die Aufstellung mitaufgenommen.

<sup>9</sup> Die Instabilitätsrate (gemessen als Mortalitätsrate) steigt nach Angaben der Autoren mit zunehmendem Beteiligungsanteil des nicht-japanischen Partners.

<sup>10</sup> Die Instabilitätsrate ist ermittelt auf Basis der Angaben der Autoren.

Autor	Jahr	Instabilität (Definition / Operationalisierung)	Stichprobe	Ansatz	Instabilitätsrate	Theorie
Ernst / Bamford	2005	Restrukturierung	Erfahrungsbericht	Empirie	k.A.	
Kabst	2005	Veränderung der Eigentümerstruktur, Stimmrechtsverhältnisse, Entscheidungsfindung und des strategischen Einflusses der Partner	112 deutsch-amerikanische IJVs	Empirie	k. A.	Transaktionskostentheorie
Nakamura	2005	Veränderung der Eigentümerverhältnisse	---	Konzept	---	Bargaining Power
Lu / Hébert <sup>14</sup>	2005	Überleben / Auflösung	720 japanische IJVs	Empirie	17 %	Transaktionskostentheorie, Kontingenzansatz
Lu / Beamish	2006	Überleben / Auflösung	1.117 japanische IJVs	Empirie	18 %	Resource-based View, Organizational Learning
Kaufmann et al.	2006	Überleben / Auflösung	50 US-JVs	Empirie	69 %	Transaktionskostentheorie
Larimo	2007	Verkauf, Auflösung, Veränderung der Eigentümerstruktur	726 finnische IJVs von 1970-2001	Empirie	68 %	Bargaining Power, Transaktionskostentheorie, Organizational Learning
Makino et al.	2007	Geplante und ungeplante Auflösung des IJV	Japanische IJV im Zeitraum 1996-2001	Empirie	7-11 % je nach Partnerland	Kontingenzansatz, Strukturelle Trägheit
Duan / Juma	2007	Überleben	216 Sino-US IJVs	Empirie	51 %	Spieltheorie, Transaktionskostentheorie
Teusler <sup>11</sup>	2008	Grad der Instabilität, Konflikintensität, Konflikthäufigkeit, Schwierigkeiten und Harmonie in der Partnerschaft	133 Kooperationen deutscher Produktionsunternehmen der Elektronikbranche	Empirie	k. A.	Transaktionskostentheorie, Principal Agency Theory, Spieltheorie
Jiang et al.	2008	Stabilität als Grad, zu dem sich eine Allianz erfolgreich entwickeln kann auf Basis eines wirksamen, gemeinschaftlichen Verhältnisses der Partner	---	Konzept	---	Konzept stabilisierender und destabilisierender Kräfte
Soulsby / Clark	2011	Auflösung des IJV	Fallstudie	Empirie	k.A.	Kontingenzansatz
Polidoro et al.	2011	Auflösung des IJV	201 Zweierverbindungen aus 168 JVs gegründet zwischen 1983 und 1991	Empirie	12 %	Network Embeddedness

**Tab. 2: Instabilitätsraten in der empirischen IJV-Forschung**

<sup>11</sup> Die Arbeit von Teusler (2008) wurde der Vollständigkeit halber in die Aufstellung eingezogen. Die Operationalisierung von Stabilität entspricht weitgehend dem Konstrukt „Konflikt“ und weicht daher nennenswert von den übrigen Operationalisierungen ab. Teusler (2008: S. 224) nennt folgende Operationalisierung von Instabilität: Grad der Instabilität, Häufigkeit der ernsthaften Konflikte, Intensität der ernsthaften Konflikte, ungewöhnliche Schwierigkeiten, Harmonie.

Insbesondere neuere Studien aus den Jahren 2005 bis 2007 verzichten leider teilweise auf die Primärdatenerhebung. Eine solche Vorgehensweise resultiert in vergleichsweise hohen Fallzahlen. Allerdings geht dies aufgrund mangelnder Details in den Daten zu Lasten der Operationalisierung von Instabilität. Anstelle theoriegetrieben zu sein, besteht die Gefahr, dass Konstrukte von der Datenverfügbarkeit abhängen.

## 4 Theorieansatz

Die IJV-Forschung widmete sich zunächst bevorzugt den frühen Stadien der IJV-Entwicklung wie der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen. Untersucht wurden die Wahl der Markteintrittsform sowie die Motive zur Bildung von IJVs (Anderson / Gatignon, 1986; Beamish / Banks, 1987; Kogut, 1988; Hennart, 1988; Gomes-Casseres, 1990; Hill et al., 1990; Tallman / Shenkar, 1994; Li, 1995; Chi / McGuire, 1996; Makino / Beamish, 1998a; Nakamura, 2005). Im Fokus der Forschung standen außerdem die Partnerwahl sowie Kontroll- und Steuerungsstrukturen (Tomlinson, 1970; Killing, 1983; Harrigan, 1988a; Geringer / Herbert, 1989; Raffée / Eisele, 1994; Kabst, 2000), um hieraus Strategien zur Leitung und Steuerung von IJVs abzuleiten (Reuer et al., 2002; Brouthers / Bamossy, 2006). Diese und weitere Forschungsarbeiten geben wertvolle Einblicke in die Gründung, Steuerung und Kontrolle von IJVs und tragen dazu bei, das Verständnis zahlreicher bedeutender (im Wesentlichen statischer) Entscheidungen bezüglich des organisationalen Designs, der Partnerwahl, der Kontroll- und Steuerungsstruktur sowie interorganisationaler Verhandlungen zu erhöhen.

Dabei greift die bisherige IJV-Forschung auf einen breiten Kanon an Theorien zurück (Reus / Ritchie III, 2004: S. 384). 2004 konstatieren Reus und Ritchie III (S. 384) in ihrer Untersuchung von insgesamt 191 Artikeln zum Thema IJVs, dass 162 Artikel theoriegestützt sind und dass 64 von diesen die Transaktionskostentheorie heranziehen.

Die Instabilitätsforschung als Teil der IJV-Forschung ist erst seit Beginn der 1990er Jahre zunehmend theoriebasiert. Während die ersten empirischen Arbeiten noch ohne Bezug auf eine theoretische Fundierung auskommen, hat sich dies mit der Arbeit von Kogut (1988) schrittweise geändert. Einen Überblick über die im Weiteren diskutierten Theorieansätze im Rahmen der IJV-Forschung und deren Beitrag zur Instabilitätsforschung gibt die folgende Tabelle. Mehrere Theorien weisen eine gewisse inhaltliche Nähe zueinander auf (z. B. Resource-based View und Resource Dependency Approach oder Social Exchange Theory, Behavioral Perspective und Relational Contracting Theory). Dennoch sind sie separat aufgeführt. Die Breite und Komplexität der IJV-Forschung spiegelt sich im folgenden Überblick eindrucksvoll wider. Weitere Zusammenfassungen von JV-relevanten Theorien finden sich bei Robson et al. (2002: S. 388 f.), Ireland et al. (2002: S. 416 ff.), Das und Teng (2000: S. 81 f.) und Kabst (2000: S. 31 ff.):



Theorie <sup>12</sup>	Erklärungsansatz	Instabilität	Anwendung der Theorie in der IJV Forschung	Autoren (Beispiele)
*Transaktionskostentheorie	Allianzen entstehen immer dann, wenn die Summe aus Transaktions- und Produktionskosten im Zusammenhang mit geteilter Eigentümerstruktur geringer ist als bei alleiniger Eigentümerschaft oder bei Markttransaktionen	Opportunistisches Verhalten der Partner untergräbt die Stabilität von Allianzen. Einseitig spezifische Investitionen bringen gegenseitige Abhängigkeiten in Ungleichgewicht und provozieren Opportunismus. Unsicherheit, resultierend aus unvollständigen Verträgen, provoziert Opportunismus. Fehlendes Vertrauen und Engagement erhöhen die Gefahr opportunistischen Handelns.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation u. Gründung</li> <li>- Interdependenz</li> <li>- Vertrauen</li> <li>- Konflikt</li> <li>- Engagement</li> <li>- Kontrolle</li> <li>- Engagement</li> <li>- Kooperative Einstellung</li> <li>- Wettbewerb</li> <li>- Partner Fit</li> <li>- Anzahl Partner</li> <li>- Erfahrung</li> <li>- Lernen</li> <li>- Kultur</li> <li>- Rahmenbedingungen</li> </ul>	Anderson / Gatingnon 1986, Beamish / Banks 1987, Gomes-Casseres 1988, **Kogut 1988a, Gomes-Casseres 1990, **Weder 1990, Weder 1992, Rotering 1993, Heide 1994, Mjoen / Tallman, 1994, Gulati 1995, Madhok 1995a, Zaheer / Venkatraman 1995, Glaister / Buckley 1996, Hébert 1996, **Park / Russo 1996, Welge / Al Laham, 1997, **Ariño 1997, Park / Kim 1997, **Park/Ungson 1997, Balling 1998, **Chen / Boggs 1998, Contractor / Kundu 1998, Chung 1998, Kemp 1999, Young-Ybarra / Wiersema 1999, Tsang 2000, Kabst 2000, Yan 2000, Ethiraj et al. 2002, Ireland et al. 2002, **Larimo 2002, **Reuer et al. 2002, López-Navarro / Camisón-Zornoza 2003, **Nielsen 2003, **Dhanara / Beamish 2004, Norman 2004, Beamish/Kachra 2004, Yasuda, 2005, **Lu / Hébert 2005, **Beamish / Jung 2005, ** Kabst 2005, Eberl / Kabst 2006, **Kaufmann et al. 2006, **Larimo 2007, ** Duan / Juma 2007, Lin / Wang 2008, **Teusler 2008, Nguyen 2009, Mata 2010
* Ressourcen-Ansatz  (Resource-based View)	IJVs werden gegründet, um strategische und soziale Ressourcen zu bündeln, die jedem einzelnen Partner ohne Allianz so nicht zur Verfügung stünden und die Wettbewerbsvorteile generieren können.	Nachdem die Partner sich die gewünschten Ressourcen des Partners angeeignet haben, wird die Partnerschaft aufgelöst. Veränderte Interdependenzen von Ressourcen verschieben das Verhandlungsgleichgewicht und provozieren Instabilität.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation u. Gründung</li> <li>- Interdependenz</li> <li>- Lernen</li> <li>- Partner Fit</li> <li>- Konflikt</li> </ul>	Eisenhardt / Schoonhoven 1996, Lado et al. 1997, Balling 1998, Kemp 1999, Tsang 2000, **Dussauge et al. 2000a, Ethiraj et al. 2002, **Das / Teng 2000b, Hitt et al. 2000, Afuah 2000, Ahuja 2000a, Lampel / Shamsie 2000, **Sim / Ali 2000, Ireland et al. 2002, López-Navarro / Camisón-Zornoza 2003, Mellewigt 2003, **Nielsen 2003, Beamish / Kachra 2004, Park et al. 2004, **Beamish / Jung 2005, **Lu / Beamish 2006, Ainuddin et al. 2007, Mesquita et al. 2008, Nguyen 2009, Ziggers / Tjemkes 2010

<sup>12</sup> Erläuterungen zur Tabelle:

\* Theorien werden im weiteren Verlauf kurz skizziert.

\*\* Artikel behandeln das Themengebiet Instabilität.

Spalte „Instabilität“: Anwendung der Theorie zur Erklärung von Instabilität

Spalte „Anwendung IJV Forschung“: IJV-relevante Faktoren wie Gründungsmotivation oder Erfolgsdeterminanten, die durch die Theorien hergeleitet werden

Theorie <sup>12</sup>	Erklärungsansatz	Instabilität	Anwendung der Theorie in der IJV Forschung	Autoren (Beispiele)
*Theorie der Verhandlungsmacht  (Bargaining Power Theory, Political Economy Paradigm)	Die relativen Machtpositionen bei Partnerverhandlungen formen die Ausgestaltung von Kontrolle und Steuerung bei JIVs.	Verschiebungen der relativen Verhandlungsmächte der Partner fördern Instabilität, da die Allianzpartner die Vereinbarungen nachzuverhandeln versuchen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konflikt</li> <li>- Vertrauen</li> <li>- Interdependenz</li> <li>- Kontrolle</li> <li>- Engagement</li> <li>- Lernen</li> <li>- Umweltbedingungen</li> </ul>	Dymsza 1988, **Kogut 1998b, **Anderson / Weitz 1989, Gomes-Casseres 1990, Harrigan / Newman 1990, Hamel 1991, Mjoen / Tallman 1994, Yan / Gray 1994, Tallman / Shenkar 1994, Vachani 1995, Hamill / Hunt 1996, **Gray / Yan 1997, **Inkpen / Beamish 1997, **Blei 1998, **Hennart et al. 1999, Yan 2000, Yan / Gray 2001a, **Larimo 20002, Inkpen 2004, **Nakamura 2005, Contractor / Woodley 2009, **Larimo 2007, **Soulsby / Clark 2011
*Resource Dependence Theory	Unternehmen erkennen, dass sie von den Ressourcen anderer abhängig sind und daher besonderes Augenmerk auf die Pflege und das Management interorganisationaler Interdependenzen zu legen haben.	Die Kooperation mit einem Partner ist nur so lange sinnvoll, wie die Partner von den Ressourcen des anderen abhängig sind. Entfällt die Abhängigkeit von Ressourcen des Partners, so entfällt die Legitimität der Kooperation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation u. Gründung</li> <li>- Lernen</li> <li>- Interdependenz</li> <li>- Kontrolle</li> </ul>	** Kogut 1989, Auster 1990, Harrigan / Newman 1990, Gray / Wood 1991, Heide 1994, Tallman / Shenkar 1994, Yan / Gray 1994, Glaister / Buckley 1996, Eroglu / Yavas 1996, **Inkpen / Beamish 1997, Tallman et al. 1997, Kumar / Seth 1998, Kemp 1999, Afuah 2000, Yan 2000, Yan / Gray 2001a, Das / Teng 2003, **Gill / Butler 2003, Nguyen 2009
Agenturtheorie  (Prinzipal-Agenten-Theorie, Principal Agent Theory, Agency Theory)	Durch Trennung von Management und Kontrolle entstehen Interessenskonflikte und Informationsasymmetrien. Wie kann der Eigentümer (Prinzipal) sicherstellen, dass der Manager (Agent), dem er die Entscheidungsgewalt übertragen hat, in seinem Sinne handelt? Unternehmen existieren, um die Vorteile von Teamarbeit auszunutzen bei gleichzeitiger Überwachung von Agenturkosten. Solche Agenturkosten beinhalten die Ausgestaltung, Überwachung und Bündelung von Verträgen zwischen Agenten mit konkurrierenden Eigeninteressen.	Insbesondere der ausländische Partner wird aufgrund der räumlichen und kulturellen Distanz Schwierigkeiten in der Beurteilung der Fähigkeiten des IJV-Managements haben. Unterschiede in den Zielen des lokalen Partners lassen den ausländischen Partner annehmen, dass IJV-Manager die Interessen des ausländischen Partners ignorieren. Informationsasymmetrien entstehen bei einem JV nicht nur zwischen Prinzipal und Agent, sondern auch zwischen den Eigentümern selbst. Mit steigender Anzahl der Partner verschärft sich der Konflikt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partner Fit</li> <li>- Vertrauen</li> <li>- Konflikt</li> <li>- Anzahl Partner</li> <li>- Kontrolle</li> </ul>	Anderson / Olivier 1987, Winfrey / Austin 1996, Park / Kim 1997, Reuer / Miller 1997, Balling 1998, Contractor / Kundu 1998, Kumar / Seth 1998, Pausenberger / Nöcker, 2000, Yan 2000, **Teusler 2008, Reus / Rottig 2009

Theorie <sup>12</sup>	Erklärungsansatz	Instabilität	Anwendung der Theorie in der IJV Forschung	Autoren (Beispiele)
Organisationales Lernen  (Interpartner Competitive Learning Perspective und weitere Lern-theorien)	Firmen verbessern in Kooperationen ihre Wettbewerbsposition durch die Akquise neuen Wissens und von Fähigkeiten des Partners.	Durch erfolgreiches interorganisationales Lernen schwinden die Motive, die Partnerschaft beizubehalten, bis diese aufgelöst wird ( <i>race to learn</i> ). Lernen kann die Abhängigkeitsverhältnisse beeinflussen und damit die Machtbalance verändern. Dies führt zu Anpassungen des strukturellen Designs der Partnerschaft.	- Motivation und Gründung - Interdependenz - Partner Fit - Lernen	**Gomes-Casseres 1987, ** Kogut 1988a, Hamel 1991, Barkema et al. 1995, **Beamish / Inkpen 1995, Nakamura et al. 2005, Richter 1995, **Barkema et al. 1996, Doz 1996, Lyles / Salk 1996, Mowery et al. 1996, **Inkpen / Beamish 1997, Tiemessen et al. 1997, **Barkema et al. 1997, Lyles / Salk 1997, Yan 1998, Inkpen/Dinur 1998, **Inkpen / Li 1999, Shenkar / Li 1999, Anand / Khanna 2000, Hitt et al. 2000, Inkpen 2000, Kale et al. 2000, Lyles et al. 2000, Pausenberger / Nöcker 2000, **Steensma / Lyles 2000, Lane et al. 2001, **Reuer et al. 2002, Choi / Beamish 2004, Inkpen 2004, Inkpen / Currall 2004, Norman 2004, Anh et al. 2006, **Lu / Beamish 2006, **Larimo 2007, Nguyen 2009
Bilateral Deterrence Theory  (Abschreckungstheorie)	Erklärt vor dem Hintergrund der Vermeidung von Verlusten den Zusammenhang zwischen Macht und Bestrafung in Zweierbeziehungen.	Mit zunehmenden Asymmetrien der Abhängigkeiten der Partner erhöht sich die Intensität von Konflikten. Größere gegenseitige Interdependenz führt dagegen zu erhöhter Kooperation, geringeren Konflikten und mehr Vertrauen. Bei gleicher Machtverteilung reduziert das Vorhandensein von Zwangsmöglichkeiten die Häufigkeit von Straftaktiken.	- Konflikt - Interdependenz - Vertrauen	Smith / Barclay 1991, Kemap / Ghauri 2001
Konfliktspiralen-theorie  (Conflict Spiral Theory)	Basiert auf der Annahme, dass Unternehmen zu allen Mitteln greifen, um die eigenen Ziele zu verfolgen. Die Theorie erklärt – ähnlich wie die Bilateral Deterrence Theory – den Zusammenhang zwischen Macht und Bestrafung in Zweierbeziehungen. Die Theorie nimmt eine konträre Beziehung zwischen der steigenden Wahrscheinlichkeit von Drohungen und Bestrafungstaktiken und den wachsenden Fähigkeiten zur Konfliktaustragung an.	Im Gegensatz zur Bilateral Deterrence Theory postuliert die Conflict Spiral Theory, dass bei gleicher Machtverteilung das Vorhandensein höherer Zwangsmöglichkeiten die Häufigkeit von Straftaktiken steigert.	- Konflikt - Interdependenz	Kemp / Ghauri 2001

Theorie <sup>12</sup>	Erklärungsansatz	Instabilität	Anwendung der Theorie in der IJV Forschung	Autoren (Beispiele)
Perspektive organisationaler Gerechtigkeit	Erklärt organisationales Verhalten und Ergebnisse (wie Diebstahl und Streben nach Compliance). Teilnehmer in Austauschbeziehungen verwenden kognitive Gerechtigkeitsmaßstäbe und beziehen sich auf Gerechtigkeit als Näherung für Vertrauen.	Ungerechtigkeitsempfinden steigert Konflikte und behindert kooperatives Verhalten.	- Konflikt	Barden et al. 2005
Strategische Management Perspektive  (Strategic Behavior, Strategic Management)	Strategien sind darauf ausgerichtet, Ziele wie die Ausnutzung von Chancen und die Reduzierung von Risiken zu erreichen. Diesem Ansatz zufolge verfolgen Unternehmen das Ziel der Gewinnmaximierung durch Verbesserung ihrer eigenen Wettbewerbsposition im Vergleich zu den Wettbewerbern.	Unrealistische und unterschiedliche Erwartungen der Partner sind Treiber für die Auflösung von Partnerschaften.	- Konflikt - Interdependenz - Partner Fit	**Reynolds 1984, Harrigan 1987, **Kogut 1988a, Harrigan 1988b, Gray / Wood 1991, Lyles / Baird 1994, Glaister / Buckley 1996, **Millington / Bayliss 1997, Yan 2000, Park / Zhou 2005
Verhaltensbasiertes Paradigma  (Behavioral Perspective)	Kritische Punkte in Bezug auf eine Partnerschaft wie Engagement, Vertrauen und Befriedigung stehen im Zentrum der Betrachtung. Die Pflege sozialer Dimensionen, in die jedes IJV eingebettet ist, steigert Wohlwollen und Flexibilität gegenüber dem IJV und trägt basierend auf einvernehmlicher Ausrichtung auf die Partnerschaft zur operativen Effizienz bei.	Eine erfolgreiche Vergangenheit mit einem Partner reduziert die Notwendigkeit von Abwehrmaßnahmen gegen Opportunismus. Zwischenpartnerschaftliche Unterschiede, weswegen IJV überhaupt gegründet werden, verschwinden im Laufe der Zeit, da gegenseitige Stärken und komplementäre Ressourcen sich angleichen. Die erfolgreiche Entwicklung von Partnerschaften hängt zum großen Teil von Interaktionen zwischen den involvierten Parteien ab.	- Vertrauen - Interdependenz - Partner Fit - Partnererfahrung - Partnercharaktere	Inkpen / Birkenshaw 1994, Eroglu / Yavas 1996, Inkpen / Currall 1997, Kemp 1999, Currall / Inkpen 2002, **Gill / Butler 2003

Theorie <sup>12</sup>	Erklärungsansatz	Instabilität	Anwendung der Theorie in der IJV Forschung	Autoren (Beispiele)
Beziehungsabhängige Vertragstheorie  (Relational Contracting Theory)	Beziehungsabhängige Transaktionen finden (im Gegensatz zu eigenständigen Transaktionen) auf Basis historischer und sozialer Zusammenhänge statt. Austauschbeziehungen nehmen Bezug auf historische und soziale Zusammenhänge, in denen Transaktionen stattfinden. Die Durchsetzung von Verpflichtungen ist Resultat vorhandener Gegenseitigkeit von Interessen zwischen den Parteien. Interorganisationelle Interaktionen basieren auf formellen und informellen Vereinbarungen.	Allianzen sind Beziehungsvereinbarungen, die auf Schwierigkeiten stoßen, sollte es an Vertrauen fehlen.	- Vertrauen - Soziale Beziehungen - Partnererfahrung	Heide 1994, Madhok 1995a, Zaheer / Venkatram 1995, Kemp 1999
Social Network Theory	Soziales Kapital ist ein Produkt, das sich über langanhaltende Beziehungen bildet. Obwohl soziales Kapital ein öffentliches Gut ist und eine organisationelle Ressource darstellt, wird es durch Netzwerke persönlicher Beziehungen gebildet.	Soziales Kapital kann als Basis von Kooperationen dienen, den Austausch von Ressourcen zwischen Organisationen verbessern und Vertrauen und den Willen zur Kooperation bestärken	- Motivation und Gründung - Partnererfahrung - Vertrauen	Balling 1998, Kraatz 1998, Gulati 1999, Ahuja 2000 a & b, Baum et al. 2000, Contractor et al. 2002, Ireland et al. 2002, Borgatti / Foster 2003
Spieltheorie	Die Spieltheorie untersucht Entscheidungssituationen, bei denen das finale Ergebnis abhängig ist von der Entscheidung der involvierten Spieler. Jeder Spieler befürchtet, dass sein Gegenspieler durch opportunistisches Verhalten einen größeren Vorteil erzielt, als wenn er sich selbst kooperativ verhält. Der <i>shadow of the future</i> beeinflusst heutiges Handeln.	Allianzen werden mit Spielsituationen verglichen, bei denen die Vorteile des Schummelns (defekten Handelns) größer sind als die des Kooperierens. Hieraus wird gefolgert, dass Partner nie voll kooperieren und dadurch Instabilität provoziert wird. Ebenso verursachen Konflikte als Ergebnis defekten Verhaltens Instabilität	- Konflikt - Engagement - Kooperative Einstellung	**Weder 1990, Parkhe, 1993a, **Ariño, 1997, Lado et al. 1997, Balling, 1998, Pausenberger / Nöcker 2000, Arend / Seale 2005, ** Duan / Juma 2007, **Teusler 2008
Commitment Theory	Gegenstand der Theorie sind das Engagement von Individuen oder Organisationen bezüglich anderer Organisationen.	Der engagierte Partner fühlt sich der Kooperation verpflichtet. Zumindest kurzfristig stellen engagierte Partner die eigenen Ziele hinter den Zielen der Allianz zurück.	- Engagement	Cullen et al. 1995, ** Millington / Bayliss 1997, Nakos / Brouthers 2008

Theorie <sup>12</sup>	Erklärungsansatz	Instabilität	Anwendung der Theorie in der IJV Forschung	Autoren (Beispiele)
Gleichgewichtstheorie	Die Effektivität eines Kooperations-systems hängt von ihrer Fähigkeit ab, die Erwartungen im Gleichgewicht zu halten.	Partner erbringen und erhalten Beiträge in einer Kooperation. Die Partner nehmen nur so lange an der Kooperation teil, wie die erwarteten Anreize mindestens den geforderten Beiträgen entsprechen. Die Gewichtung der Anreize und Beiträge sind von den Alternativen abhängig. Ein Anreiz-Beitrags-Ungleichgewicht führt zu Konflikten.	- Konflikt	Rotering 1993, Kemp / Ghauri 2001
Kontingenz-theorie  (situative Theorie, Bedingtheits-ansatz)	Kernfrage ist, welche Organisationsstrukturen sich in welchen (Umwelt-) Situationen bewähren. Strukturen von Organisationen hängen von ihren Umweltbedingungen ab. Ein rational handelnder Organisationsgestalter verfolgt bestimmte Ziele für die Organisation und versucht aus mehreren organisationalen Alternativen die optimale Organisationsstruktur auszuwählen. Externe (Branchenstruktur) und interne (Innovationsgrad) Situationsmerkmale sind Gründe für Kooperationen.	Unternehmen versuchen sich mittels unterschiedlicher Organisationsformen den Umweltgegebenheiten anzupassen. Ein IJV zerbricht, wenn diese Organisationsform nicht mit den Rahmenbedingungen vereinbar ist.	- Motivation und Gründung - Wettbewerb	Rotering 1993, Belzer 1993, **Lee / Beamih 1995, **Erden 1997, Kumar / Seth 1998, Osborn et al. 1998, Smith / Barclay 1999, Luo 2002b, Murray / Kobe 2005, **Lu / Hébert 2005, **Makino et al. 2007, **Soulsby / Clark 2011
Strukturelle Trägheit	Bei Gründung von Unternehmen vorliegende strukturelle Merkmale bleiben über die Lebenszeit des Unternehmens erhalten und beeinflussen dessen Überlebenschancen. Die Weiterentwicklung des Ansatzes mündet in dem Konzept stabilisierender und destabilisierender Kräfte.	Die Stabilität von Kontrollstrukturen eines IJVs ist Ergebnis prägender Merkmale bei Gründung der Partnerschaft. Das ursprüngliche Verhandlungsgleichgewicht und vorherige Partnererfahrungen stellen langanhaltende Prägungen dar.	- Kontrolle - Partnererfahrung	**Gray /Yan 1997, ** Makino et al., 2007

Theorie <sup>12</sup>	Erklärungsansatz	Instabilität	Anwendung der Theorie in der IJV Forschung	Autoren (Beispiele)
Übergangsansatz	Allianzen sind weniger stabile Arrangements als vielmehr Übergangsformen, die enorme Kosten hinsichtlich Koordination und der Abstimmung der Ziele mit einer unabhängigen Einheit verursachen. Zudem werden durch Allianzen Wettbewerber geschaffen und Gewinne geteilt.	Da sich Allianzen tendenziell zu einer anderen Organisationsform hin entwickeln, ist deren Instabilität nicht unerwartet.	- Wettbewerb	** Franko 1971, **Kogut 1989, Harrigan 1988a
*Spannungs-basierter Ansatz  Contradiction-based Paradigm, Tension-based View	Der Prozess in IJVs ist durch unterschiedliche Gegensatzpaare beeinflusst (z. B. Kooperation versus Wettbewerb, Starrheit versus Flexibilität, kurz- versus langfristige Ausrichtung) Sobald eine Kraft über die andere Kraft dominiert, wird sich der Zustand der Allianz verändern.	Strategische Allianzen sind inhärent instabil, da innere Spannungen und konkurrierende Kräfte die Allianz aus dem Gleichgewichtszustand bewegen.	- Partner Fit - Vertrauen - Lernen - Kooperation - Wettbewerb	Yoshino / Rangan 1995, Khanna et al. 1998, **Das / Teng 2000b
*Social Exchange Theory	Sozialer Austausch ist ein Prozess begleitet von interpersonellen Verhandlungen. Die Akteure erwägen den Austausch nach einem Kosten-Nutzen-Kalkül und dem Vergleich mit Alternativen.	Partner vergleichen die erwarteten Ergebnisse der Partnerschaft mit den Ergebnissen von alternativen Set-ups. Je größer der Unterschied, desto abhängiger ist ein Partner vom IJV. Eine geringere Abhängigkeit erhöht die Verhandlungsmacht und damit die Wahrscheinlichkeit einer strukturellen Anpassung.	- Interdependenz - Engagement - Vertrauen - Kooperative Einstellung - Vorherige Erfahrung	**Anderson / Weitz 1989, Smith / Barclay 1991, Inkpen / Birkenshaw 1994, Gulati 1995, Madhok 1995a, Zaheer / Venkatraman 1995, Hébert 1996, **Ariño 1997, Balling 1998, Nielson 1998, **Chen / Boggs 1998, Young-Ybarra / Wiersema 1999, Kemp / Ghauri 2001, Fong et al. 2004, Murray / Katobe 2005
*Konzept stabilisierender und destabilisierender Kräfte	Allianzen sind durch stabilisierende und destabilisierende Kräfte gekennzeichnet. Stabilisierende Kräfte bestätigen den aktuellen Zustand der Partnerschaft, während destabilisierende Kräfte die Allianz zur Veränderung bewegen.	Überwiegen destabilisierende Kräfte über die stabilisierenden Kräfte, so gerät das institutionelle Arrangement in Ungleichgewicht und entwickelt sich in eine andere Kooperationsform.	- Engagement - Umwelt - Abhängigkeit - Erfahrung - JV-Charakteristika	Gray / Yan 1997, **Yan 1998, ** Yan / Zeng 1999, ** Jiang et al. 2008

**Tab. 3: Theorieansätze, Kernaussagen und Anwendungsbereich**

Weniger untersucht wurden dynamische Entwicklungen nach Gründung von IJVs sowie die Prozesse, innerhalb derer sich die Beziehung der Partner entfalten. „The dynamic process by which stability or instability develops has been largely ignored in previous research“ (Yan / Luo 2001: S. 235). Ähnliche Anmerkungen finden sich bei Parkhe (1993: S. 822) und Chen und Boggs (1998: S. 111), die darauf hinweisen, dass der dynamische Prozess der IJV-Entwicklung in der Literatur bisher vernachlässigt wurde, obgleich dies für ein umfassendes Verständnis der Theorie internationaler Joint Ventures unerlässlich ist. Nakamura et al. (1995) führen aus, dass „most Studies on Joint Ventures [...] have not explicitly addressed the dynamic aspects of joint ventures“ (Nakamura et al., 1995: S. 522).

Ähnlich argumentieren Lorange und Roos (1993):

„[...] few strategic alliances, if any at all, can be seen in a static position. Rather, they always tend to evolve towards something else. We feel, that an overly focused concern for a legal contract defining the static scope of a strategic alliance tends to be counter-productive. What tends to be important for securing a proper evolution of a strategic alliance so that the parents benefit from it [...] has to do with accepting the fact that strategic alliances tend to mature over time and take on a life of their own [...]. Realizing the dynamic nature of strategic alliance provides added importance for a partner in the various ways of impacting the evolutionary path of an alliance.“ (Lorange / Roos, 1993: S. 269 f.)

Mehrere Autoren betonen eine den IJVs inhärente Instabilität (Franko, 1971: S. 13; Berg / Friedmann, 1980: S. 89; Killing, 1983: S. 8; Gomes-Casseres 1987: S. 97; Harrigan, 1988a: S. 141; Kogut, 1988a: S. 328 und 1989: S. 183; Bleeke / Ernst, 1991: S. 127; Lee / Beamish, 1995: S. 640; Park / Russo, 1996: S. 875; Millington / Bayliss, 1997: S. 11; Hennart et al., 1998: S. 382; Hennart et al., 1999: S. 16, Sim / Ali, 2000: S. 373; Dussauge et al., 2000b: S. 41; Das / Teng, 2000b: S. 77; Ngyen / Larimo, 2009: S. 3), obwohl es ihnen nicht gelingt zu erklären, warum dennoch zahlreiche IJVs überleben und über lange Zeit stabil sein können. Bis heute hat die wirtschaftswissenschaftliche Literatur noch keine umfassende Theorie stabiler/instabiler und erfolgreicher/erfolgloser IJVs vorgelegt.

Strategische Kooperationen wie die des IJVs unterliegen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Zur Erklärung dynamischer Anpassungsprozesse auf die Veränderlichkeit der organisationellen Rahmenbedingungen müssen daher gemäß Yan (1998: S. 787) Organisationstheorien einbezogen werden, die Veränderungen berücksichtigen. In diesem Zusammenhang mahnt Parkhe (1993b): „Such dynamic changes have received the least amount of systematic attention in existing literature, a critical omission in the development of a more complete theory of IJVs“ (Parkhe, 1993b: S. 234).

Dabei wird es kaum eine Theorie geben können, die allein imstande ist, die Komplexität, und Vielschichtigkeit und Vielseitigkeit von IJVs zu erklären.

„[...] although the theoretical perspectives [used in IJV research] are all relevant to developing a deeper understanding of IJVs, no single paradigm provides adequate foundation for a general theory explaining the economic and social outcomes of IJVs. [...] What is needed is the adoption of a paradigmatic pluralism which would help develop a theoretically integrated model of IJV performance that will put together the different constructs studied in IJV theories and establish relationships between them. Such paradigmatic eclecticism may provide more creative, innovative, and insightful ideas, facilitating new theory generation and enhancing the level of disciplinary maturity in the field“ (Robson et al., 2002: S. 392).

Und weiter:



„Empirical Attempts melding together different theories should be encouraged in future research, as they can facilitate the development of richer, more insightful explanations of IJV performance.“ (Robson et al., 2002: S. 409).

Ebenso stellen Chen und Boggs (1998 : S. 112) heraus, dass eine Theoriepluralität erforderlich ist, um die Vielseitigkeit und Komplexität von Allianzen zu erfassen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird daher ein integriertes Theoriekonzept erarbeitet, das sich auf die Kernaussagen mehrerer Theorien stützt. Zuvor werden die Grundgedanken der wichtigsten verwandten Theorien vorgestellt, um im Anschluss daran die Modelle von Das und Teng (2000b) und Yan (1998) zu erörtern. Beide Modelle werden als Rahmen zur Einbindung der verwandten Theorien und der Diskussion der Hypothesen dienen.

## **4.1 Bargaining Power**

Die Ursprünge der Auseinandersetzung mit Bargaining Power gehen auf die Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften vor über 100 Jahren zurück (Bacharach / Lawler, 1981: S. 4). Inzwischen kommt der Bargaining-Power-Ansatz auch im Rahmen der IJV-Forschung regelmäßig zur Anwendung (Gomes-Casseres, 1990; Tallman / Shenkar, 1994; Mjoen / Tallman, 1994; Vachani, 1995; Inkpen / Beamish, 1997; Hennart et al., 1999). Unter Bargaining Power (dt.: Verhandlungsmacht) wird die Möglichkeit eines Verhandlungspartners verstanden, die Verhandlungen und das Verhandlungsergebnis zu seinen Gunsten zu beeinflussen und Zugeständnisse der anderen Seite zu erwirken (Yan / Gray, 1994: S. 1480). Ein Verhandlungsprozess tritt immer dann auf, wenn zwei oder mehr Individuen, Gruppen oder Organisationen einen Interessenskonflikt austragen und versuchen, diesen Konflikt zum beiderseitigen Vorteil zu lösen. Dabei ist das Ergebnis der Verhandlung dann zufriedenstellend, wenn die Beiträge oder Vorteile beider Partner im Gleichgewicht zueinander stehen (Mjoen / Tallman, 1994: S. 260).

Bacharach und Lawler (1981: S. 4) zufolge gibt es bei Verhandlungen stets zwei Interessenslagen. Für die Parteien muss es einen Anreiz geben, sich auf einen gemeinsamen Nenner zu einigen, also miteinander zu kooperieren. Darüber hinaus muss es einen Anreiz geben, eigene Vorstellungen in den Verhandlungen durchzusetzen. Ohne Anreiz zur Kooperation wären Verhandlungen genauso wenig notwendig wie ohne Anreiz, die eigene Interessenslage durchzusetzen.

In der Forschung zu diesem Feld wird vor allen Dingen nach der Ursache von Verhandlungsmacht gefragt. Vertreter dieser Theorie argumentieren, dass die Verhandlungsmacht wesentlich von zwei Faktoren abhängt: Zum einen ist sie abhängig von der Bedeutung der Verhandlungen und der Ergebnisse für einen Partner („stake of the bargainers in a negotiation“; Yan / Gray, 1994: S. 1481). Je abhängiger ein Partner von den Verhandlungen bzw. deren Ergebnissen, desto geringer seine Verhandlungsmacht. Zum anderen hängt die Verhandlungsmacht von Alternativen ab, die einem Verhandlungspartner zum gleichen intendierten Ergebnis verhelfen können. Die Verfügbarkeit von Alternativen beeinflusst die Verhandlungsmacht damit positiv. Sowohl die Bedeutung der Verhandlung als auch die Verfügbarkeit von Alternativen stehen in engem Zusammenhang mit dem Inhalt der Verhandlungen. Daher werden beide Einflussgrößen als kontextbasierende Verhandlungsmächte bezeichnet.

Die relative Verhandlungsmacht zwischen zwei Partnern ist daher abhängig von dem Beitrag kritischer Ressourcen der beiden Partner (Yan / Gray, 1994: S. 1481). So entsteht dem Ansatz der Ressourcenabhängigkeit (engl.: Resource Dependence Theory) zufolge Verhandlungsmacht in interorganisationalen Verbindungen durch die Kontrolle kritischer Ressourcen, von denen andere Parteien abhängig sind (Inkpen / Beamish, 1997: S. 182 f.). Wenn ein Partner mehr kritische Ressourcen als der andere Partner beisteuert, wird dieser Partner schließlich mächtiger sein als der andere. Allgemein werden Asymmetrien als Ursache für Verschiebungen der relativen Verhandlungsmacht identifiziert. So weist Hamel (1990: S. 87) auf Asymmetrien im organisationalen Lernen als potenzielle Quelle von Machtverschiebungen hin.

Die Bedeutung der Bargaining-Power-Theorie für die IJV-Forschung liegt darin, dass sie es ermöglicht, Anpassungsreaktionen zwischen Kooperationspartnern, die sich als Ergebnis von Ungleichgewichtssituationen ergeben, theoriebasiert abzuleiten.

## 4.2 Resource Dependency Theory

Die Resource-Dependency-Theorie findet seinen Ursprung in den Überlegungen von Pfeffer und Salancik, die ihre Arbeit im Buch *The external Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective* (1978, überarbeitet 2003) zusammenfassten. Unternehmen sind der Theorie zufolge offene Systeme, die von den Bedingungen der externen Umwelt abhängig sind (Hillman et al., 2009: S. 1404). Pfeffer und Salancik (2003) argumentieren: „To survive, organizations require resources. Typically, acquiring resources means the organization must interact with others who control those resources.“ (Pfeffer / Salancik, 2003: S. 258) Die Umwelt von Organisationen besteht aus anderen Organisationen, die sich gegenseitig beeinflussen. Die diskutierte Theorie konzentriert sich auf Organisationen in der Umwelt, die durch Abhängigkeiten bzgl. Ressourcen gekennzeichnet sind (Senge, 2007: S. 48). Der Resource-Dependency-Ansatz stellt dabei nicht die Nutzung von Ressourcen in den Mittelpunkt, sondern die Beschaffung derselben (Pfeffer / Salancik, 2003: S. 3). Drei Kernaussagen stehen im Zentrum der Theorie (Davis / Cobb, 2009: S. 23):

- a) Das soziale Umfeld spielt eine entscheidende Rolle.
- b) Organisationen verfolgen Strategien zur Sicherung ihrer Unabhängigkeit und eigener Interessen.
- d) Macht ist ein zentraler Baustein, um interne und externe Handlungen von Organisationen zu verstehen.

Jede Organisation besitzt einen Pool an Ressourcen, der von anderen Organisationen begehrt wird, während diese ihrerseits Ressourcen anderer Organisationen benötigt. Nur wenige Organisationen sind im Besitz aller kritischen Ressourcen (Heide, 1994: S. 72). Hierdurch ergeben sich gegenseitige Abhängigkeiten. Firmen versuchen diese Abhängigkeit zu ihren Gunsten auszunutzen, was dann gelingt, wenn sich durch Asymmetrien in der Abhängigkeit inkongruente Machtverhältnisse ergeben (Senge, 2007: S. 49). Um überleben zu können, müssen Organisationen Ressourcen akquirieren und pflegen. Dabei sind die Organisationen von ihrer Umwelt abhängig, um Zugang zu fehlenden Ressourcen zu

erhalten (Pfeffer / Salancik, 2003: S. 2). Die Begründer der Theorie heben die Bedeutung der organisationalen Umwelt hervor, wenn sie ausführen:

„Because organizations import resources from their environments, they depend on their environments. Survival comes when the organization adjusts to, and copes with, its environment, not only when it makes efficient internal adjustments“ (Pfeffer / Salancik, 2003: S. 19).

Unternehmen erkennen der Theorie zufolge, dass sie von den Ressourcen anderer abhängig sind und daher besonderes Augenmerk auf die Pflege und das Management interorganisationaler Interdependenzen zu legen haben. Weiter versuchen Firmen die Abhängigkeit von anderen zu reduzieren bzw. zu managen, indem sie die Austauschbeziehungen mit anderen mittels formeller oder informeller Verbindungen zu strukturieren versuchen (Heide, 1994: S. 73). Pfeffer und Salancik (2003) zufolge ist die Sicherstellung der Ressourcenversorgung überlebenskritisch: „Uncertainty or instability with respect to an important resource threatens the continued existence of the organization“ (Pfeffer / Salancik, 2003: S. 47). Sind Schlüsselressourcen in der Hand eines Partners, so hat dieser Partner die Möglichkeit, den anderen Partner von sich abhängig zu machen (Inkpen / Beamish, 1997: S. 183). Primär fokussieren sich Firmen auf die Kontrolle ihrer Umwelt, indem sie Verbindungen mit anderen Firmen eingehen, die wichtige Ressourcen kontrollieren (Tallman et al., 1997: S. 191).

Unternehmen sind bestrebt, ihre Abhängigkeitsverhältnisse zu ihrem Vorteil auszunutzen. Eine asymmetrische Verteilung von Ressourcen zwischen Organisationen bedingt eine asymmetrische Verteilung der Machtverhältnisse (Pfeffer / Salancik, 2003: S. 53 und S. 60; Senge, 2007: S. 49).

„[...] the potential for one organization influencing another derives from its discretionary control over resources needed by that other and the other's dependence on the resource and lack of countervailing resources or access to alternative sources.“ (Pfeffer / Salancik, 2003: S. 53)

Der Resource-Dependency-Ansatz ist an dieser Stelle eng verbunden mit der von Emerson (1962: S. 33) vorgestellten Power-Dependence-Theorie, wonach sich die Machtverteilung zwischen zwei Parteien aus der gegenseitigen Abhängigkeit ergibt (Das / Teng, 2003: S. 291).

Der Resource-Dependency-Ansatz ermöglicht wertvolle Einsichten in Dimensionen wie Macht, Gegenseitigkeit, Einfluss und Abhängigkeit (Auster, 1990: S. 65). Gemeinschaftsunternehmen kommen der Theorie zufolge zustande, wenn Unternehmen versuchen, Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Abhängigkeit von anderen Firmen zu reduzieren (Tallman / Shenkar, 1994: S. 96). Trotz der Nähe zum Power-Dependence-Ansatz steht im Mittelpunkt der Resource-Dependence-Theorie die wechselseitige Kontrolle über Ressourcen. Solche Ressourcen müssen jedoch monetär bewertbar sein:

„While there are many resources of concern to organizations, such as information and legitimacy, we restricted our analyses to only those resources that are exchanged for money through the buying and selling of goods“ (Pfeffer / Salancik, 2003: S. 116).

Die Resource-Dependency-Theorie stellt ein organisationssoziologisches Modell dar, das eine verhaltensorientierte Interpretation der Unternehmensaktivitäten beschreibt und damit die ökonomisch-transaktionsorientierte Sichtweise des Resource-based View ergänzt (Tallman et al., 1997: S. 191). Senge (2007: S. 50) kritisiert, dass der Theorie eine verengte Wahrnehmung der Umwelt zugrunde liegt, die nur als Ressourcengeber und -nehmer in Erscheinung tritt.

In der IJV-Forschung ziehen Yan und Gray (1994: S. 1492; 2001a: S. 398) Eckpunkte der Theorie heran, wenn sie einen Zusammenhang zwischen Machtverteilung, Kontrolle und gegenseitiger Abhängigkeit herstellen. Ebenso betrachten Inkpen und Beamish (1997: S. 187) Instabilität im Lichte der Ressourcenakkumulation eines Partners. Häufig wird die Resource-Dependency-Theorie mit anderen Theorien verbunden, z. B. der Spieltheorie, der Theorie organisationalen Lernens, der Agency Theory, dem Resource-based View, der Transaktionskostentheorie oder der Netzwerktheorie (Hillman et al., 2009: 1407).

### 4.3 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie geht zurück auf die Arbeiten von Williamson (1975, 1981), dessen Ausführungen die Betrachtungen von Coase in *The nature of the firm* von 1937 zugrunde liegen. Coase stellte die Frage, woran sich festmacht, welche Tätigkeiten in einem Unternehmen integriert sind und bei welchen Aktivitäten Unternehmen sich dem Markt anvertrauen (Williamson, 1981: S. 550).

Die Betrachtungseinheit der Theorie sind Transaktionen, also die Übertragung von Verfügungsrechten (Rüdiger, 1998: S. 33). Die Theorie vergleicht Kosten alternativer institutioneller Arrangements zur Abwicklung und Organisation von Transaktionen. Die grundlegende Frage lautet: Welche Transaktionen lassen sich unter welchen institutionellen Arrangements relativ am kostengünstigsten abwickeln und organisieren? (Ebers / Gotsch, 1999: S. 225) Transaktionskosten entstehen im Zusammenhang mit dem Austausch am Markt, aber auch als Managementkosten im Rahmen der Koordination innerhalb der Hierarchie oder in hybriden Organisationsformen (Beamish / Kachra, 2004: S. 109).

Zentrale Aussage der Transaktionskostentheorie ist, dass die beim Austauschprozess beteiligten Parteien alternative Organisationsformen im Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie bewerten und schließlich transaktionskostenoptimal organisieren (Sydow, 1992: S. 255). Als Effizienzkriterium dient der bewertete Einsatz knapper Ressourcen, also die Summe aus Produktions- und Transaktionskosten (Rüdiger, 1998: S. 33), wobei Letztere Verhandlungskosten, Informationskosten, Definitions- und Kontrollkosten, Zurechnungskosten und Durchsetzungskosten beinhalten (Hill, 1990: S. 501; Beyer, 1993: S. 39 ff.).

Die Transaktionskostentheorie geht von zwei wesentlichen Verhaltensannahmen aus, die Einfluss auf die Transaktionskosten ausüben (Williamson, 1981: S. 553):

- eingeschränkte Rationalität und
- opportunistisches Verhalten.

Unter eingeschränkter Rationalität versteht man, dass Entscheidungen auf unvollständigen Informationen und eingeschränkter Wahrnehmung basieren. Dies hat zur Folge, dass die Komplexität in Verträgen nicht beherrschbar ist und Vereinbarungen daher nie lückenlos sind. Unvollständige Vereinbarungen wären jedoch folgenlos, wenn die Marktteilnehmer sich nicht potenziell opportunistisch verhielten (Williamson, 1981: S. 553 f.). Unter Opportunismus wird die Einstellung der Wirtschaftsteilnehmer verstanden, sich bei Wahlmöglichkeiten stets zugunsten des eigenen Vorteils zu entscheiden (Rüdiger, 1998: S. 33). Es ist ex ante nicht festzustellen, wer sich in welchem Ausmaß opportunistisch verhält oder vertrauenswürdig ist.

Daneben berücksichtigt die Theorie drei Transaktionscharakteristika, die ebenfalls Einfluss auf die Transaktionskosten nehmen: Unsicherheit, Häufigkeit der Transaktion und Spezifität, wobei der Spezifität eine besondere Bedeutung zukommt (Williamson, 1981: S. 555).

„The reason asset specificity is critical is that, once an investment has been made, buyer and seller are effectively operating in bilateral (or at least quasi-bilateral) exchange relation for a considerable period thereafter. Inasmuch as the value of specific capital in other uses is, by definition, much smaller than the specialized use for which it has been intended, the supplier effectively ‚locked into‘ the transaction to a significant degree. This is symmetrical, moreover, in that the buyer cannot turn to alternative sources of supply and obtain the item on favorable terms, since the cost of supply from unspecialized capital is presumably great. The buyer is thus committed to the transaction as well“ (Williamson, 1981: S. 555).

Unter Berücksichtigung der oben dargelegten Aspekte der Theorie lässt sich zusammenfassen, dass

„eine gegebene Transaktion [...] umso effizienter organisiert und abgewickelt werden [kann], je besser die Charakteristika des institutionellen Arrangements den Anforderungen entsprechen, die aus den Charakteristika der abzuwickelnden Transaktion und der Transaktionspartner resultieren“ (Rüdiger, 1998: S. 33).

Die Transaktionskostentheorie findet in der IJV-Forschung breite Anwendung und Anerkennung. Sie wird herangezogen, um das Zustandekommen von Kooperationen zu erklären (Anderson / Gatignon, 1986; Beamish / Banks, 1987; Gulati, 1995; Rüdiger, 1998; Yasuda, 2005). Daneben leistet die Theorie einen erheblichen Beitrag bei der Erklärung von Zusammenhängen ausgewählter Determinanten auf die Performanz (im weitesten Sinne) von IJVs insbesondere im Hinblick auf das strukturelle Design von Partnerschaften, um Erfolg zu gewährleisten (Park / Russo, 1996; López-Navarro / Camisón-Zornoza, 2003; Norman, 2004; Barden et al., 2005; Beamish / Jung, 2005). Ihr wesentlicher – aber nicht einziger – Erklärungsbeitrag im Rahmen der Forschung zur Instabilität von Gemeinschaftsunternehmen bezieht sich auf spezifische Investitionen und die Gefahr opportunistischen Verhaltens:

„Transaction Cost Theory proposes that partners in successful cooperative relationships hold each other hostage by the mutual dedication of idiosyncratic assets to the relationship. The mutual hostage situation helps eliminate opportunistic behaviors by partners and increases the efficiency of the exchange“ (Cullen et al., 1995: S. 91).

Kritiker der Transaktionskostentheorie halten ihr entgegen, dass mit der Transaktion als Analyseeinheit eine weitgehend statische Betrachtungsweise verbunden ist und dynamische Entwicklungen der Steuerungsstruktur und der Austauschbeziehungen vernachlässigt werden. Daneben wird der Theorie ihr Fokus auf die arglistige Verhaltensweise von Marktteilnehmern vorgeworfen. Interorganisationale Interaktionen basieren vielmehr auf der graduellen Entwicklung von Vertrauen, die Unternehmen dabei helfen, opportunitätsbezogene Transaktionskosten zur Sicherung spezifischer Investitionen zu reduzieren (Kemp, 1999: S. 27).

## 4.4 Resource-based View

Der Resource-based View (RBV) stellt einen alternativen Theorieansatz zur Erklärung von Organisationen und deren Wettbewerbsstrategien dar. Die Theorie geht im Wesentlichen auf die Arbeit von Penrose' *The Theory of the Growth of the Firm* (1959) zurück, die ein Unternehmen als Bündel produktiver Ressourcen

betrachtete (Penrose, 1995: S. 24). Dem Resource-based View zufolge besitzt jede Organisation ein Bündel verschiedener Ressourcen, deren Analyse im Fokus der Theorie steht. Im Kern besagt der Ansatz, dass Unternehmen durch effiziente Nutzung ihrer Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil generieren können (Conner, 1991: S. 121). Unternehmen sind bestrebt, einzigartige oder schwer kopierbare Faktoren zu entwickeln. Diese Inputfaktoren sind ursächlich für das Produktangebot des Unternehmens und die hieraus folgenden Gewinne (Conner, 1991: S. 133 f.). Unternehmen sind dabei von ihrer Umwelt abhängig. Treten neue Organisationen in den Markt ein oder werden Ressourcen rar, müssen Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren, um zu überleben (Belzer, 1993: S. 102 f.). Conner (1991) führt hierzu aus:

„[...] the critical problem faced by the firm is how to maintain the distinctiveness of its products, or, for identical products, its low cost position, while not investing so much in obtaining this difference as to destroy above-normal returns. [...] Distinctiveness in the product offering or low costs are tied directly to distinctiveness of the inputs – resources – to produce the products [...] Thus in a resource-based view, the firm is a seeker of unique, or otherwise costly-to-copy, inputs.“ (Conner, 1991: S. 133 f.)

Der Ansatz stellt die Stärken und Schwächen in den Mittelpunkt der Betrachtung und nicht die Positionierung des Unternehmens am Markt (Knyphausen, 1993: S. 774).

Als Ressource definiert Wernerfelt (1984: S. 172) materielles und immaterielles Vermögen, das semipermanent an ein Unternehmen gebunden ist. Beispielhaft für materielles Vermögen oder auch Stärken nennen Eisenhardt und Schoonhoven (1996: S. 137) finanzielle Ressourcen oder Technologien. Reputation und Managementexpertise sind dagegen immaterielle Stärken bzw. immaterielles Vermögen. Barney (1991: S. 101) klassifiziert Ressourcen in physische Ressourcen, Humankapitalressourcen und organisationelle Ressourcen. Physische Ressourcen umfassen materielles Vermögen (Fabrik, Werk, Lokation, Maschinenpark etc.), Humankapitalressourcen hingegen Aspekte wie Training, Erfahrung, Urteilsvermögen, Intelligenz, Beziehungen und Einblicke in und Verständnis der innerbetrieblichen Abläufe. Organisationelle Ressourcen schließen Bereiche ein wie Berichtsstruktur, formelle und informelle Planungen, Controlling, Koordinationssysteme sowie informelle Beziehungen zwischen Gruppen innerhalb des Unternehmens und zwischen Firmen (Barney, 199: S. 101).

Ressourcen, die immobil, schwer imitier- und substituierbar sind, begründen die Existenz heterogener Unternehmen bzgl. deren Ressourcenausstattung. Aus dieser Heterogenität ergeben sich Wettbewerbsvorteile einer Unternehmung im Vergleich zu anderen Unternehmen (Hoskisson et al., 1999: S. 438). Das und Teng (2000a) führen hierzu aus: „[...] what a firm possesses would determine what it accomplishes.“ (Das / Teng, 2000a: S. 32) Damit betont der Resource-based View interne Aspekte einer Organisation im Gegensatz zu anderen Strategietheorien, die im Wesentlichen das Wettbewerbsumfeld fokussieren. Der wesentliche Beitrag des Resource-based View liegt also darin, dass er die Wettbewerbsposition eines Unternehmens über ein Bündel einmaliger, werthaltiger Ressourcen bestimmt (Das / Teng, 2000a: S. 32).

Conner und Prahalad (1996: S. 482) erweitern den Resource-based View um die Verhaltensannahme begrenzter Rationalität. Diese ist allerdings nicht im Sinne des Transaktionskostenansatzes zu sehen, bei dem alle Verträge notwendigerweise aufgrund begrenzter Rationalität unvollständig sind. Vielmehr hat begrenzte Rationalität im Sinne des Resource-based View folgende Bedeutung:

Organisationale Reaktionen beruhen auf der Situationsauffassung des Managements, den Ergebnissen des eigenen Handelns, den Ergebnissen der Handlungen der Umwelt und bestimmen sich durch inhärente Routinen. Begrenzte Rationalität im Sinne des Resource-based View bezieht sich demnach auf die begrenzten Möglichkeiten einer Organisation (Tsang, 2000: S. 217).

Der Resource-based View wurde unter anderem zur Erklärung strategischer Allianzen herangezogen. Er erscheint besonders wertvoll im Rahmen der Analyse von strategischen Kooperationen, da Unternehmen durch Allianzen versuchen, sich Zugang zu wertvollen Ressourcen anderer Firmen zu verschaffen (Das / Teng, 2000a: S. 33). So erläutern Eisenhardt und Schoonhoven (1996: S. 137) mittels des Resource-based View Motive zur Bildung von strategischen Allianzen (Varadarajan / Cunningham, 1995; Yasuda, 2005) und Mowery et al. (1998: S. 507) nutzen die Theorie zur Erklärung der Partnerwahl bei Allianzen. Firmen können nicht alle benötigten Ressourcen selbst generieren, folglich kooperieren sie mit anderen Unternehmen, um zu überleben, zu wachsen oder um neue Möglichkeiten nutzen zu können (Dussauge et al., 2000a: S. 100).

## 4.5 Social Exchange Theory

Die Social Exchange Theory geht auf die Arbeit von Blau *Exchange and Power in Social Life* (1964: S. 88 ff.) zurück. Dieser ging aus soziologischer Perspektive der Frage nach, was Menschen zusammenbringt oder auseinandertreibt. Zur Beantwortung der Frage, so argumentiert Blau (1964: S. 91), sind Verbindungen zwischen Menschen als Austausch von Belohnungen zu betrachten. Menschen finden zusammen oder beteiligen sich an einem Austausch, weil sie aus der Verbindung eine Belohnung erwarten und so ihren Gewinn erhöhen (Kemp / Ghauri, 2001: S. 101). Der Austausch von Vorteilen steht im Zentrum menschlichen Verhaltens. Solche Vorteile ergeben sich, wenn für den Empfänger das Empfangene werthaltiger ist als für den Gebenden (Zafirovski, 2005: S. 3).

Ariño (1997: S. 220) stellt die Theorie in die Perspektive unternehmerischen Verhaltens. Dieses basiert auf dem Grundkonsens, dass Parteien, die andere vergüten, eine Gegenleistung erhalten, weil hierdurch eine gesellschaftliche Arbeitsweise in der Zukunft aufrechterhalten wird. Die Art der Gegenleistung ist zwar nicht definiert, es wird jedoch erwartet, dass sie der ursprünglichen Vergütung entspricht. Dabei unterscheidet sich der soziale Austausch vom ökonomischen Austausch dadurch, dass die Gegenleistung beim sozialen Austausch nicht spezifiziert ist. Blau (1964: S. 93) bezeichnet diese unspezifizierte Gegenleistung als „unspecified obligations“. Zudem sind Leistung und Gegenleistung beim sozialen Austausch zeitlich nicht zusammenhängend. Während bei ökonomischen Transaktionen Wert und Gegenwert zeitlich und wertmäßig miteinander in Bezug stehen, besteht bei sozialem Austausch nur die Erwartung einer zukünftigen Gegenleistung, ohne dass diese bei Erbringung der ursprünglichen Leistung bereits zeitlich, wertmäßig oder inhaltlich determiniert ist (Blau, 1964: S. 93).

Interaktionen sind Grundpfeiler jeglicher Kooperation. Solche Interaktionen basieren auf Austauschbeziehungen, die sowohl formell als auch informell organisiert sein können. Auf solche Austauschbeziehungen fokussiert sich die Social Exchange Theory. Sie betont die zweckgebundene Koordination, Interaktion und das Ergebnis von Beziehungen im Rahmen der Interaktion (Inkpen / Birkenshaw, 1994: S. 202).

Ökonomische Transaktionen sind eingebettet in soziale Interaktionen und nicht getrennt von diesen betrachtbar. Persönliche Beziehungen spielen eine nicht zu vernachlässigende Rolle (Young-Ybarra / Wiersema, 1999: S. 441), da intensive persönliche Kontakte einen hohen Grad an Kooperation und Vertrautheit mit dem Kooperationspartner herstellen können. Mit dieser Nähe kann die Stabilität und die Bindung einer Partnerschaft erhöht werden (Nielson, 1998: S. 443). Die Annahme, dass Leistung und Gegenleistung sich nicht exakt entsprechen müssen, eröffnet darüber hinaus Interpretationsspielräume. Demzufolge sind interorganisationale Beziehungen flexibel und tolerant gegenüber temporären Ungleichgewichten (Madhok, 1995a: S. 60).

Vertrauen wird als wesentliche Voraussetzung von Kooperationsaktivitäten angenommen. Durch Zusammenarbeit erhöhen die Partner wesentlich ihre Verwundbarkeit gegenüber dem anderen. Folglich werden Partner nur dann kooperieren, wenn sie nicht erwarten, dass der Partner die Verletzbarkeit zu seinen Gunsten ausnutzt (Smith / Barclay, 1991: S. 25). Zudem erhöht sich mit Vertrauen die Toleranz bezüglich einer potenziellen Unausgeglichenheit von Leistung und Gegenleistung (Madhok, 1995a: S. 60).

Die Bedeutung der Theorie im Rahmen der IJV-Forschung unterstreichen Fong et al. (2004: S. 25), wenn sie einen Zusammenhang zwischen den beschriebenen Interaktionen der Akteure und dem Erfolg der Partnerschaft herstellen. Der Wert der Social Exchange Theory im Rahmen der IJV-Forschung zeigt sich insbesondere durch ihre langfristige Ausrichtung, da sich bei sozialem Austausch Vorteile und Kosten nicht kurzfristig und nicht exakt entsprechen müssen. Eine Gegenleistung kann auch zeitlich losgelöst von der Leistung erfolgen und muss dieser nicht ökonomisch exakt entsprechen. Zudem weist die Theorie auf ein durch Vertrauen determiniertes Toleranzband bei Partnerschaften hin, das Kooperationen auch bei kurzfristigem Ungleichgewicht stabil hält.

## **4.6 Contradiction-based Paradigm**

Gemäß dem dialektischen Ansatz (Dialectical View) besteht die Welt aus Gegensätzen. Innerhalb jeder Einheit – also auch jeder organisatorischen Einheit – konkurrieren kollidierende Ereignisse, Kräfte oder sich widersprechende Werte um Vorherrschaft und Kontrolle. Das Paradigma konkurrierender Kräfte (Contradiction-based Paradigm) hat die Bildung von Managementtheorien vorangetrieben.

Greiner (1972: S. 56) greift auf dieses Paradigma in seiner Erklärung der Wachstumsentwicklung von Unternehmen zurück. Quinn und Rohrbaugh (1983: S. 369 f.) entwickelten hieraus einen Ansatz konkurrierender Werte zur Erklärung organisationaler Effizienz. Ihr Ansatz enthält drei Gegensatzpaare (Quinn, 1988: S. 86):

- Interner versus externer Fokus
- Flexibilität versus Kontrolle
- Prozessorientierung versus Ergebnisorientierung

Ähnliche Ansatzpunkte finden sich bei Ford und Ford (1994: S. 762 f.) und Van de Ven und Poole (1995: S. 517).

Im Zusammenhang mit diesem Ansatz taucht immer wieder der Begriff des Paradoxons auf. Poole und Van de Ven (1989: S. 593) bezeichnen das Paradoxon



als Schlüssel zum Verständnis von theoretischen Widersprüchen und althergebrachten Gegensätzen. Van Heigenoort (1967: S. 45) definiert das Paradoxon als zwei konträre oder sich sogar widersprechende Lehrsätze, die über scheinbar offensichtliche Argumente erklärt werden können. „The key here is that both of the contradictory elements in a paradox are accepted and present“ (Das / Teng, 2000b: S. 84). Bei Van de Veen und Poole (1988: S. 25 ff.) werden im Zusammenhang mit organisationaler Entwicklung und Transformation Paradoxa aufgeführt wie Aktion versus Struktur, Stabilität versus Instabilität und interne versus externe Ursachen von Veränderungsprozessen.

Das Contradiction-based Paradigm leistet keinen eigenständigen Beitrag zur IJV-Forschung, stellt aber das Fundament des Tension-based View und des Organisation Stability-Change Paradox dar, die in den folgenden beiden Kapiteln dargestellt werden. Beide Ansätze (Tension-based View und Organisation Stability-Change Paradox) basieren auf der Annahme konkurrierender Kräftepaare und leiten hieraus Thesen ab, die insbesondere für die IJV-Stabilitätsforschung von Bedeutung sind.

## **4.7 Tension-based View (Das / Teng)**

### **4.7.1 Grundannahmen des Modells**

In diesem Kapitel soll das Modell von Das und Teng (2000b) zur Erklärung von Instabilität in Allianzen näher betrachtet werden. Einzelne Elemente werden im weiteren Verlauf in das in dieser Arbeit verwandte Theoriegerüst eingefügt.

Spannungen resultieren aus dem Vorhandensein von Widersprüchen und dem Versuch diese Widersprüche zu überwinden (Das/Teng, 2000b: S. 84). In ihrem Tension-based View stellen Das und Teng (2000b: S. 84 ff.) zwangsläufige Spannungen und die entsprechenden Gleichgewichtsbemühungen konkurrierender Kräfte in den Mittelpunkt der Betrachtung. Unter Gleichgewicht verstehen die Autoren dabei einen Zustand, bei dem sich die Stärken (Ausprägungen) der jeweils konkurrierenden Kräfte auf gleichem Niveau befinden, das sowohl sehr hoch wie auch sehr niedrig sein kann.

Ein Gleichgewicht innerhalb strategischer Allianzen sehen die Begründer des Tension-based View genau dann, wenn die relativen Stärken der konkurrierenden Kräfte ausgeglichen sind. Ein Ungleichgewicht besteht, sobald das Niveau einer Kraft relativ höher ist als das Niveau der Gegenkraft.

Der spannungsbasierte Ansatz (Tension-based View) strategischer Allianzen berücksichtigt drei konkurrierende Kräftepaare:

- Kooperation versus Wettbewerb
- Starrheit versus Flexibilität
- Kurzfristige versus langfristige Ausrichtung

Zur Wirkungsweise des Tension-based View erklären Das und Teng:

„Whenever one force gathers enough power to dominate over its competing force, the alliance will evolve into something new. In this sense, strategic alliances are internally fragile because these internal tensions will tend to sway an alliance off balance. Because these three pairs of internal contradictions are either uniquely or more salient in strategic alliances than in traditional

(single) organizations, strategic alliances are likely to have a much higher failure rate. Strategic alliances can nevertheless be sustained if a careful balance between these competing forces can be maintained“ (Das / Teng, 2000b: S. 85).

In den drei Abschnitten sollen die drei konkurrierenden Kräftepaare vorgestellt und anschließend kritisch gewürdigt werden.

#### **4.7.2 Kooperation versus Wettbewerb**

Der wesentliche Unterschied zwischen strategischen Allianzen allgemein und Einzelfirmen besteht in der zwischenbetrieblichen Kooperation zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen, die den Partnern ohne Partnerschaft nicht zugänglich sind. Als Kooperation definieren Das/Teng (2000b: S. 85) das Verfolgen einvernehmlicher, beiderseitiger Interessen und gemeinsamer Vorteile. Die Tatsache, dass Partner kooperieren, bedeutet jedoch nicht, dass es zwischen diesen keinen Wettbewerb gibt. Wettbewerb ist ein Marktgesetz. Er liegt nicht nur zwischen Einzelfirmen vor, sondern auch zwischen Kooperationspartnern. Unter Wettbewerb verstehen Das und Teng (2000b: S. 85) das Verfolgen einseitiger Interessen zu Lasten des Partners. Partner können einerseits als direkte oder indirekte Konkurrenten im Wettbewerb stehen. Andererseits entsteht auch innerhalb der Partnerschaft Wettbewerb. So erkannte Hamel (1991: S. 88) einen Wettstreit der Partner im Rahmen der Akquirierung von Wissen und Ressourcen des jeweiligen anderen Partners. Er bezeichnete dieses Phänomen als „race to learn“ (Hamel, 1991: S. 88).

Ähnlich wie Koot (1988: S. 355), der den Gegensatz zwischen Auseinandersetzungen und Teamarbeit als Dilemma von Kooperationen identifizierte, sehen die Begründer des Tension-based View Kooperation und Wettbewerb als Gegensatzpaar an. Die kooperativen Kräfte stehen im Zusammenhang mit Wohlwollen, gemeinsamen Interessen und gemeinschaftlicher Unterstützung. Die konkurrierenden Kräfte dagegen beschreiben opportunistisches Verhalten, Nullsummenspiel und egoistische Vorteilnahme (Khanna et al., 1998: S. 204; Yoshino / Rangan, 1995: S. 111). Beide Kräfte unterscheiden sich signifikant sowohl in ihrer Philosophie als auch in ihrem Geiste und können als Paradoxon angesehen werden (Lado et al., 1997: S. 112).

Beide konkurrierenden Kräfte – Kooperation und Wettbewerb – sind insbesondere in Allianzen anzutreffen und sogar unabdingbar für nachhaltige und erfolgreiche Allianzen (Lado et al., 1997: S. 111). Kooperation sorgt für reibungslose Arbeitsbeziehungen zwischen den Partnern, die notwendig sind, um Projekte erfolgreich voranzutreiben. Wettbewerb schützt die Partner vor dem Verlust firmenspezifischer Vorteile durch Unachtsamkeit.

Bonus (1986: S. 312) charakterisiert Gemeinschaften als unsicheres Gleichgewicht zwischen Vorteilen aus Kooperation und Wettbewerb. Er bezeichnet die Vorteile der Kooperation als zentripetale Kräfte, die in Richtung der Internalisierung der Aufgaben wirken. Dagegen wirken zentrifugale Kräfte (Vorteile des Wettbewerbs) in Richtung Unabhängigkeit der Beteiligten. Hieraus schließen Das und Teng: „Thus, the tension between simultaneous cooperation and competition may be responsible for the high failure rate of strategic alliances.“ (Das / Teng, 2000b: S. 86)

Nur wenn sich die Spannungen zwischen beiden Kräften in einem Gleichgewichtszustand befinden, kann der vorherrschende Zustand beibehalten werden. Wenn es dagegen an Kooperation mangelt, gewinnt opportunistisches

Verhalten die Überhand, was zu einer nicht zufriedenstellenden Partnerschaft führt und die Auflösung der Partnerschaft wahrscheinlicher macht. Wenn ein Ungleichgewicht zugunsten von Kooperation entsteht, werden voraussichtlich Wissen und Kompetenzen sorglos auf den Partner übertragen. Sobald sich ein Partner jedoch ausreichend Ressourcen des anderen Partners angeeignet hat, kann die Partnerschaft für diesen Partner von untergeordneter Bedeutung werden. In letzter Konsequenz werden hierdurch die Konditionen der Partnerschaft neu verhandelt oder die Allianz schlichtweg aufgelöst. Das und Teng folgern hieraus: „Thus, a balance between cooperation and competition is what importantly contributes to an enduring alliance.“ (Das / Teng, 2000b: S. 86) Und weiter: „The stability of strategic alliances will be inversely related to the difference between the cooperation level and the competition level.“ Es kommt demnach nicht auf das Niveau der Einzelkräfte an, sondern auf den Unterschied – das Delta – zwischen den Niveaus der beiden gegensätzlichen Kräfte.

#### **4.7.3 Starrheit versus Flexibilität**

Ein weiteres Paar konkurrierender Kräfte sehen Das und Teng in Starrheit und Flexibilität. Dabei wird Starrheit als Grad der Verbundenheit zwischen den Partnern definiert. „We define rigidity in terms of the degree of connectedness of members with each other in an ongoing relationship“ (Das / Teng, 2000b: S. 86). Unter Flexibilität verstehen sie den Grad, zu dem Partner in der Lage sind, das strukturelle Arrangement der Allianz an sich ändernde Bedingungen anzupassen.

Im Rahmen dieses Ansatzes wird Starrheit als ein strukturelles Konzept betrachtet. Es kann in zwei Formen auftreten: als strukturelle Verbundenheit innerhalb einer Organisation (interne Starrheit) und als Verbundenheit zwischen Organisationen (externe Starrheit).

Innerhalb von Organisationen erscheint der Grad der Starrheit wesentlich höher als zwischen Organisationen. Damit sind alleinstehende Organisationen stabil, wenn in ihnen ein hoher Grad an Verbundenheit oder Starrheit vorherrscht, während in den Außenbeziehungen Flexibilität (geringe Verbundenheit) dominiert. Somit stellt der Gegensatz zwischen den beiden Kräften Starrheit und Flexibilität für Einzelorganisationen kein Spannungsfeld für Stabilität dar.

Bezogen auf strategische Allianzen als Untersuchungseinheit allerdings wird die externe Starrheit internalisiert. Die interne Starrheit für Allianzen ist also ein intermediärer Zustand, bei dem die Verbundenheit innerhalb der Allianz höher ist als die externe Verbundenheit zu Dritten, aber geringer als die interne Verbundenheit innerhalb der Einzelorganisationen.

Vorteile hoher Verbundenheit zwischen Partnern (hohe Allianzstarrheit) sind beispielsweise erhöhte Anreize zur Kooperation, höheres Engagement der Partner, verbesserte Ausrichtung der Partnerinteressen sowie Reduzierung opportunistischen Verhaltens (Parkhe, 1993a: S. 800). Die Vorteile geringerer Verbundenheit, also höherer Flexibilität sind darin zu sehen, dass die Kooperation einfacher verlassen werden kann, sollte das einzugehende Risiko für einen Partner als zu hoch erachtet werden oder sich die strategische Ausrichtung eines Partners ändern. Allerdings sind IJVs in diesem Zusammenhang deutlich weniger flexibel als andere Kooperationsformen, die keinen Kapitaleinsatz erfordern.

Gemäß dem Tension-based View sind strategische Allianzen nur dann stabil, wenn sich die interne Verbundenheit zwischen den Partnern und die Flexibilität der Partner in einem Gleichgewicht befinden. „In other words, the maintenance of a delicate balance is a prerequisite for an alliance to exist“ (Das / Teng, 2000b: S. 86). Hieraus folgern die Autoren: „In this sense, we suggest that strategic alliances are inherently less stable because this conflicting pair of forces [...] is more prominent in strategic alliances than in formal organizations“ (Das / Teng, 2000b: S. 86 f.).

Strategische Allianzen bieten den Vorteil erhöhter Flexibilität im Vergleich zu anderen Formen interner Arrangements. Gleichzeitig erlaubt es die Verbundenheit zwischen den Partnern, mögliche Konflikte besser zu überstehen, als dies bei rein vertraglichen Beziehungen der Fall ist. Um eine strategische Allianz langfristig führen zu können, müssen demnach die konkurrierenden Kräfte Starrheit und Flexibilität gepflegt und in einem ausgewogenen Verhältnis gehalten werden. Sollte jedoch Flexibilität zu sehr im Vordergrund stehen, wird die Partnerschaft sich schrittweise in ein neues Arrangement verändern, das weniger Kontrolle und Steuerung benötigt. Das Band zwischen den Partnern schwächt sich in einem solchen Fall ab, was die Partnerschaft tendenziell verletzbarer macht. Ein Arrangement, das allerdings zu starr gehalten ist, behindert die Partner dabei, sich an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Da strategische Allianzen oft eingegangen werden, um Unsicherheiten in einer Wettbewerbsumgebung zu begegnen, reduziert eine zu hohe Starrheit den Vorteil der strategischen Allianz und damit die Chancen für langfristigen Erfolg und Überleben. Zusammenfassend formuliert ist eine Balance zwischen den beiden Gegensatzkräften Starrheit und Flexibilität dem Tension-based View zufolge ein weiteres essenzielles Kriterium für langanhaltende, stabile Allianzen. Je höher demnach die Differenz zwischen dem Grad an Starrheit und dem Maß an Flexibilität, desto geringer die Stabilität der strategischen Allianz (Das / Teng, 2000b: S. 86 f.).

#### **4.7.4 Kurz- versus langfristige Ausrichtung**

Strategische Allianzen befinden sich kontinuierlich im Spannungsfeld zwischen kurz- und langfristiger Ausrichtung (Joskow, 1985: S. 168). Dieser Konflikt besteht in allen Organisationsformen und ist ein wesentliches Element im Rahmen der Strategiedefinition. Das Problem der zeitlichen Ausrichtung ist allerdings bei strategischen Partnerschaften besonders kritisch, weil die Partner einerseits unterschiedliche (zeitliche) Ziele an die Allianz richten und andererseits die Dauer einer Partnerschaft in der Regel unklar ist (Kogut, 1991: S. 20).

Beamish (1987: S. 27) unterscheidet zwischen den Erfordernissen bei kurz- und langfristiger Ausrichtung der Kooperation. Demnach erfordern kurzfristig orientierte Partnerschaften schnelle und greifbare Erfolge. Solche Partnerschaften sind im Prinzip nur eine Übergangsform für einen späteren Zustand. Im Gegensatz hierzu werden langfristig orientierte Allianzen als zumindest semipermanent angesehen. Sie erfordern ein höheres Maß an Geduld und Engagement. Beide zeitlichen Ausrichtungen repräsentieren damit unterschiedliche Philosophien im Hinblick auf die Erwartungen an die Partnerschaft. Koot (1988: S. 355 f.) weist in diesem Zusammenhang auf das Dilemma zwischen Ausnutzung einer Partnerschaft (kurzfristige Orientierung) und Investition in eine Partnerschaft (langfristige Ausrichtung) hin.

Lang- und kurzfristige Ausrichtungen stehen wie gezeigt in unmittelbarem Wettbewerb zueinander. Der anzustrebende Spannungszustand zwischen beiden konkurrierenden Kräften liegt dort, wo keine der beiden Kräfte über die andere dominiert. Die Betonung einer der beiden Kräfte führt zur Auflösung bzw. Veränderung des bestehenden institutionellen Arrangements: Überwiegt die kurzfristige Orientierung, so verhalten sich die Allianzpartner wie in einem Goldrausch, bei dem keiner der Partner die Nachhaltigkeit der Partnerschaft berücksichtigt (Das / Teng, 2000b: S. 88). Die Allianzressourcen werden in diesem Fall schlicht ausgenutzt. Das Joint Venture wird infolgedessen entweder aufgelöst oder in ein anderes institutionelles Arrangement überführt. Bei Überwiegen der langfristigen Ausrichtung, besteht die Gefahr, dass die kurzfristige Performanz ignoriert wird. In einer sich rasch wandelnden Umwelt ist es praktisch schwierig, allein langfristig orientiert zu handeln und zu planen. Die Allianz könnte schon nach kurzer Zeit als Sanierungsfall enden. Das und Teng (2000b: S. 88) zufolge kann die einseitige zeitliche Ausrichtung nicht im Einklang mit nachhaltigen strategischen Allianzen stehen; umgekehrt korreliert die Stabilität von strategischen Allianzen mit einer ausgewogenen zeitlichen Ausrichtung der Partner.

#### **4.7.5 Kritik am Tension-based View**

Obgleich Das und Teng (2000b) durch den Ansatz der konkurrierenden Kräfte eine wertvolle Erweiterung der vorliegenden Theorien aufzeigen, bleibt unklar, wie die aufgezeigten Ungleichgewichte entstehen, behoben werden können oder zu Instabilität führen. Laut Gill und Butler (2003: S. 543) kann das vorgestellte Konzept nicht anhand vorliegender Studien abgeleitet werden, sondern erfordert vielmehr die Fokussierung auf Dynamiken innerhalb von Allianzen. Nachfolgend sollen weitere kritische Ansatzpunkte zum Tension-based View angebracht werden.

#### **Starrheit versus Flexibilität**

Starrheit und Flexibilität beziehen sich auf strukturelle Komponenten, die durch die Struktur der Partnerschaft vorab determiniert sind. Dieses Gegensatzpaar kann nicht in Balance gehalten werden bzw. es gibt nur einen einzigen theoretischen Gleichgewichtspunkt. Ein hohes Maß an Starrheit geht automatisch mit einem geringeren Maß an Flexibilität einher. Wenn es allerdings nur einen Punkt gibt, der die optimale Balance zwischen den Gegensatzkräften darstellt, so folgt hieraus, dass strategische Allianzen nur bei dem strukturellen Arrangement stabil sind, das diesen Punkt repräsentiert. Alle anderen Arrangements, die sich außerhalb dieses Punktes befinden, würden sich entweder auf diesen Punkt zu entwickeln oder scheitern. Im Kontinuum strategischer Kooperationsformen stellen IJVs ein Arrangement dar, das zwar flexibler ist im Vergleich zur kompletten Internalisierung der Aufgabe, aber dennoch relativ starr ist im Vergleich zu anderen Kooperationsformen wie Non-Equity Alliances. Joint Ventures müssten daher entweder alle scheitern oder sich in Richtung Non-Equity-Partnerschaften evolvieren. Dass dies nicht der Fall ist, zeigen die Beispiele langlebiger und erfolgreicher Joint Ventures.

Auch die Vielfalt der existierenden strategischen Kooperationsformen widerlegt die Annahme, dass nur die Ausgestaltung dauerhaft sein kann, die beide Kräftepaare in eine Balance bringt. Vielmehr sollte in diesem Zusammenhang postuliert werden, dass es für jede Aufgabe eine Kooperationsform gibt, die ein anderes Verhältnis zwischen Starrheit und Flexibilität erfordert. Es kommt also weniger darauf an, den

Unterschied zwischen dem Maß an Starrheit und dem Maß an Flexibilität zu minimieren, sondern vielmehr darauf, die Kooperationsform zu finden, die die Differenzen zwischen der Ausprägung von Starrheit und Flexibilität in ein Optimum führt. Nur so ist zu erklären, dass für unterschiedliche Ziele und Aufgaben unterschiedliche Kooperationsformen erfolgreich sein können. Das benötigte Maß beider Kräfte hängt dabei nicht allein von der an die Kooperation gestellten Aufgabe ab, sondern auch von den unterschiedlichen Präferenzen der Partner. Daher ist weniger das Gleichgewicht zwischen Starrheit und Flexibilität zu fordern als vielmehr ein Gleichgewicht zwischen der notwendigen Starrheit (bzw. Flexibilität), die die Aufgabe erfordert, und den Präferenzen an die Starrheit (bzw. Flexibilität) der jeweiligen Allianzpartner.

### **Kurz- versus langfristige Ausrichtung**

Das Kräfteverhältnis zwischen kurz- und langfristiger Ausrichtung ist dem Tension-based View zufolge eines von drei kritischen Gleichgewichtsverhältnissen. Eine Überbetonung einer zeitlichen Ausrichtung steht demnach im Widerspruch zu einer nachhaltigen strategischen Allianz. Allerdings ist dieses zeitliche Spannungsfeld keineswegs einzigartig für Allianzen. Auch Einzelorganisationen stehen in diesem Spannungsfeld, insbesondere wenn Kapitaleigentum und Management getrennt sind. Während sich das Management aufgrund variabler Gehaltsanteile tendenziell an kurzfristigen Erfolgen orientiert, steht für die Kapitaleigner der langfristige Wertzuwachs im Mittelpunkt, insofern es sich um strategische Investoren handelt. Für Allianzen gilt es demnach wie für Einzelunternehmen den Spagat zwischen kurzfristigem, operativem Erfolg und langfristiger, strategischer Ausrichtung zu bewältigen. Eine Überbetonung der kurzfristigen Ausrichtung kann auch bei Einzelunternehmen zu langfristigen Wettbewerbsnachteilen führen, während ohne kurzfristigen Erfolg (insbesondere kurzfristige Liquiditätssicherung) jegliche langfristige Ausrichtung ad absurdum geführt wird. Das Spannungsverhältnis zwischen den unterschiedlichen zeitlichen Ausrichtungen stellt folglich bei strategischen Allianzen keine Besonderheit dar. Es ist vielmehr vergleichbar mit dem zeitlichen Spannungsverhältnis unterschiedlich orientierter Kapitaleigentümer in Einzelunternehmen.

Entscheidend erscheint in diesem Zusammenhang, dass sich die zeitliche Ausrichtung der Partnerschaft am Ziel der Allianz zu orientieren hat. Je nach Aufgabenstellung erscheint eine unterschiedliche Betonung der zeitlichen Ausrichtung durchaus sinnvoll. So dürften insbesondere Forschungspartnerschaften tendenziell langfristig ausgerichtet sein, ohne dass diese Überbetonung der Langfristorientierung der Partnerschaft zum Nachteil gereichen muss. Im Gegensatz hierzu können Allianzen, bei denen einer der Partner den Eintritt in eine für ihn unbekannte Region verfolgt, mit allein kurzfristiger Orientierung durchaus erfolgreich und während der Lebensdauer der Allianz stabil sein. Insofern wirkt nicht die einseitige zeitliche Ausrichtung als destabilisierend, sondern vielmehr die Veränderung der zeitlichen Orientierung während der Lebensdauer der Partnerschaft.

Der Tension-based View versucht die offenbar inhärente Instabilität von Allianzen mit der Existenz von Spannungen und konkurrierenden Kräften zu erklären. Obgleich der Ansatz im Kern vielversprechend erscheint, gilt es Schwächen des Tension-based View aufzugreifen und diese in einem erweiterten Ansatz zu überwinden. Das im folgenden Abschnitt dargestellte Konzept der strukturellen Instabilität und Trägheit –

obwohl bereits zwei Jahre vorher publiziert – ist hierzu teilweise in der Lage und soll im weiteren Verlauf näher vorgestellt werden.

#### **4.8 Das Konzept der strukturellen Instabilität und strukturellen Trägheit: Organisation Stability-Change Paradox (Yan)**

Poole und van de Ven (1989: S. 562) argumentieren, dass Paradoxa unvereinbarer und inkonsistenter theoretischer Perspektiven eine wesentliche Basis zur Entwicklung von Management und Organisationstheorien sind. Die Spannungen zwischen Stabilität von Organisationen einerseits und deren Veränderungen andererseits stellen ein solches Paradoxon dar.

Auf Basis dieser Vorüberlegung entwirft Yan (1998) ein dynamisches Konzept, in dessen Kern er das Gleichgewicht stabilisierender und destabilisierender Kräfte als Quelle struktureller Gestaltungsveränderungen stellt. Dabei treiben die destabilisierenden Kräfte kontinuierlich in Richtung einer Neukonfiguration, während die stabilisierenden Kräfte an der bestehenden Struktur festhalten. Ein IJV entwickelt sich demnach dynamisch unter dem Einfluss beider Kräfte.

Die stabilisierenden Kräfte bestimmen einen Mindestwert an Kraftanstrengung, der durch destabilisierende Kräfte aufgebracht werden muss, um eine Neukonfiguration bzw. Veränderung zu erwirken. Aufgrund des bestehenden Mindestmaßes stabilisierender Kräfte erscheint es einleuchtend, dass destabilisierende Kräfte aus inkrementellen Quellen weniger destabilisierend wirken als solche, die ihren Ursprung in radikalen Veränderungen haben.

##### **4.8.1 Das Konzept struktureller Instabilität**

Die Bedeutung destabilisierender Kräfte stellen bereits Harrigan und Newman (1990) fest, wenn sie ausführen:

„[...] it is important [...] to recognize which differences will push partners apart and divide child's loyalties at time when firm should be working together for mutual gain. These destabilizing differences can undermine the benefits of coalition strategies regardless of the form co-operation will take“ (Harrigan / Newman, 1990: S. 418).

In seiner Betrachtung geht Yan (1998: S. 773) von der Annahme aus, dass IJV inhärent instabile Organisationsformen darstellen. „Joint Ventures are a transitional form of management – an intermediate step on the way to something else“ (Harrigan 1989: S. 193). Als Ursache der Instabilität sieht Yan vier Faktoren (Yan, 1988: S. 777):

- a) Unerwartete Kontingenzen
- b) Unerwünschte IJV Ergebnisse
- c) Reduzierte (Ver-)Handlungsmacht
- d) Interorganisationales Lernen

##### **4.8.1.1 Unerwartete Kontingenzen**

Basierend auf der Kontingenztheorie (Contingency Theory; vgl. Lawrence / Lorsch, 1967) ergeben sich strukturelle Veränderungen als Anpassungsreaktion auf sich ändernde Umweltbedingungen. Wie Harrigan (1989: S. 34 f.) bemerkt, gibt es

Änderungen im Design jedes Joint Ventures, da Manager in der Verhandlungsphase kaum alle Entwicklungen, denen die Kooperation zukünftig unterliegen wird, vorhersehen können. Die Notwendigkeiten und Stärken der wesentlichen Geschäftsaktivitäten jedes Partners ändern sich kontinuierlich. Damit einhergehend unterliegt auch das Interesse der Partner am IJV Veränderungsprozessen. Kogut (1989) führt an, dass „changes in the initial variables to the decision to cooperate are likely to be destabilizing“ (Kogut, 1989: S. 186). Harrigan (1989: S. 34 f.) nennt folgende Auslöser („Change Stimuli“), die zu Anpassungen der IJV-Vereinbarungen führen können:

- Strategische Neuausrichtung oder Umorientierung eines Partners
- Veränderungen in der Bedeutung der Kooperation für einen Partner
- Veränderungen der Verhandlungsmacht eines Partners
- Veränderungen in der Industrie
- Veränderungen der Bedürfnisse des IJVs, z. B. durch veränderten Koordinations- oder Ressourcenbedarf seitens der Partner

Auch politische Veränderungen können nach Yan und Luo (2001: S. 250) unerwartete Eventualitäten darstellen.

Bezugnehmend auf den zuvor vorgestellten Tension-based View stellt die zeitliche Neuorientierung (kurz- versus langfristig) eines Partners eine weitere Kontingenz dar.

#### **4.8.1.2 Unerwünschte IJV-Performanz**

Die zweite destabilisierende Kraft manifestiert sich in nachhaltig unerwünschten Erträgen des IJVs. Allerdings kann die Reaktion auf die Performanzwahrnehmung zu zweierlei Ergebnissen führen: Einerseits können unerwartet positive IJV-Ergebnisse stabilisierend auf die Struktur der Partnerschaft wirken. Andererseits können negative Resultate Anpassungsreaktionen eines Partners auslösen. Solange das IJV die von den Partnern erwartete Performanz aufweist, sind die Interessen beider Parteien befriedigt, sodass die bestehende Struktur unverändert beibehalten wird. Sind die Resultate des IJVs jedoch aus Sicht eines Partners nicht befriedigend, so generiert dies einen Anreiz für diesen Partner, die Struktur zu überdenken und anzupassen (Yan, 1988: S. 778).

Killing (1988: S. 82 f.) beschreibt die Anpassungsreaktion auf die unerwünschte Performanz im „Failure Cycle“. Er beobachtete, dass Partner bei unbefriedigenden Ergebnissen zunehmend intervenieren und dadurch die Autonomie des IJVs reduzieren. Die zunehmende Intervention begründet Killing damit, dass die Partner dazu tendieren, das IJV-Management für die Performanz verantwortlich zu machen. Mit steigender Intervention wird der Entscheidungsprozess im IJV zunehmend ineffizient, was zu einer weiteren Verschlechterung der Leistung des IJVs führt und damit wiederum in erhöhter Partnerintervention resultiert.

Yan und Gray (1994) verweisen auf den Zusammenhang zwischen der IJV-Performanz, den relativen Verhandlungsmächten der Partner und der Kontrollstruktur des IJVs: „The ongoing performance of joint ventures has an important feedback effect on the partners' relative bargaining power and the existing structure of control.“ (Yan / Gray, 1994: S. 1506) Überdurchschnittliche Ergebnisse des IJVs stärken demnach die Position des dominanten Partners und damit dessen Kontroll- und Einflussbereich. Im Fall unterdurchschnittlicher Leistungen wird allerdings strukturelle Instabilität provoziert, da dies einen Stimulus auf den anderen Partner ausübt, aktiver



an der Steuerung und Kontrolle des IJVs beteiligt zu werden (Yan / Luo, 2001: S. 251).

Wenn die Partner die Performanz unterschiedlich beurteilen, kann die daraus resultierende Auseinandersetzung destabilisierend auf die Struktur des IJVs wirken. In einem solchen Fall müssen Anpassungen vorgenommen werden, damit die Anreize aus der Kooperation relativ im Gleichgewicht stehen mit den Beiträgen eines Partners in die Partnerschaft (Yan / Luo, 2001: S. 251).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass überdurchschnittliche Leistungen des Gemeinschaftsunternehmens die strukturelle Instabilität abschwächt, wogegen unerwünschte Leistungen bzw. unterschiedliche Einschätzungen der Performanz Instabilität fördert. Mit dem hier beschriebenen Konzept wechselt die IJV-Performanz von einer abhängigen hin zu einer unabhängigen Variable, wie von Yan und Zeng (1999: S. 406) gefordert.

#### **4.8.1.3 Reduzierte Verhandlungsmacht**

Eine weitere Ursache von Destabilisierung der Struktur eines IJVs liegt in der relativen Verhandlungsmacht (Bargaining Power) der Partner. Yan und Gray (1994) definieren Verhandlungsmacht als die Möglichkeit eines Verhandlungspartners, die Verhandlungen sowie das Verhandlungsergebnis zu seinen Gunsten zu beeinflussen und Zugeständnisse der anderen Seite zu erwirken:

„Bargaining Power refers to a bargainer's ability to favourably change the ‚bargaining set‘, to win accommodations from the other party, and to influence the outcome of a negotiation.“ (Yan / Gray 1994: S. 1480)

Eine strukturelle Rekonfiguration ergibt sich demzufolge immer dann, wenn ein Partner relative Verhandlungsmacht zum anderen Partner verliert, während er gleichzeitig irreversible, transaktionsspezifische Investitionen im Gastland getätigt hat. Fagre und Wells (1982: S. 10) bezeichnen solche Investitionen als Geiseln (*hostage*) des anderen Partners.

Eine der ersten Anwendungen des Bargaining-Power-Konzepts im Rahmen der IJV-Forschung findet sich in Untersuchungen von Kooperationen zwischen Partnern aus Industrienationen einerseits und lokalen Partnern oder Regierungen von Entwicklungsländern andererseits (Vernon 1977: S. 147; Dymsha 1988: S. 413). Tatsächlich beruht die Argumentationskette bezüglich des Verlusts relativer Verhandlungsmacht auf der Transaktionskostentheorie, der zufolge die Verhandlungsmacht eines Kooperationspartners mit steigendem Engagement in transaktionsspezifischen Investitionen sinkt:

„The reason asset specificity is critical is that, once an investment has been made, buyer and seller are effectively operating in a bilateral [...] exchange relation for a considerable period thereafter. Inasmuch as the value of specific capital in other uses is, by definition, much smaller than the specialized use for which it has been intended, the supplier is effectively ‚locked into‘ the transaction to a significant degree.“ (Williamson 1981: S. 555)

#### **4.8.1.4 Interorganisationales Lernen**

Die vierte destabilisierende Kraft bezieht sich auf interorganisationales Lernen, begründet sich jedoch im Wettbewerb zwischen den Kooperationspartnern, da Unternehmen im Rahmen der Partnerschaft miteinander um die Akquisition von Wissen konkurrieren. Hamel et al. (1989: S. 88) argumentieren, dass ein Joint

Venture ein Spiel mit gemischten Motiven darstellt, bei dem die Teilnehmer einerseits kooperieren und andererseits konkurrieren. Das und Teng bemerken: „Cooperation and Competition are opposing forces within strategic alliances“ (Das / Teng, 2000b: S. 85). Koot (1988: S. 355) bezeichnet das Spannungsfeld zwischen Zusammenarbeit und Opposition als Dilemma von Allianzen. Auch Kogut (1989: S. 195) sieht einen Zusammenhang zwischen Wettbewerb und Instabilität.

Obgleich die Aussicht auf reduzierten Wettbewerb zwischen den Kooperationspartnern ein Motiv zur Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens sein kann, können wettbewerbsbezogene Faktoren gleichzeitig Ursache späterer Instabilität sein.

Inkpen und Beamish (1997: S. 177) sehen konkurrierendes Lernen und Wissenstransfer als wesentlichen Verursacher von IJV-Instabilität. Hamel (1991: S. 83 ff.) zeigt anhand von Fallbeispielen, dass Wissenstransfer und Internalisierung von Partnerwissen in vielen Fällen das Motiv zur Bildung von IJVs sein kann. Damit soll die eigene Wettbewerbsposition gestärkt oder die Fähigkeit des konkurrierenden Partners zum autonomen Agieren ohne Partnerschaft geschwächt werden. In diesem Zusammenhang bezeichnet Hamel die Internalisierung von Wissen als „race to learn“ (Hamel 1991: S. 88).

Insofern lernorientierte Ziele versus ergebnisorientierte Ziele der Partnerschaft im Vordergrund stehen, erhöht dies die Gefahr von Missverständnissen und Misstrauen. Durch Wissenstransfer verändern sich die Partnerabhängigkeiten innerhalb der Kooperation. Durch unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten entsteht eine Asymmetrie der relativen Verhandlungsmächte zwischen den Partnern, da sich der Nutzen bzw. die Notwendigkeit des Gemeinschaftsunternehmens für den schneller lernenden Partner verhältnismäßig reduziert. Yan und Luo (2000) argumentieren:

„the faster learner will likely [...] raise the ‚price‘ of further cooperation. Consequently, reallocation of control becomes necessary, or interpartner jockeying for power will follow. In either case, stability will suffer.“ (Yan / Luo, 2000: S. 253).

Dabei kann Lernen auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden:

- a) Gemeinsames Lernen der Partner
- b) Konkurrierendes Lernen zwischen den Partnern, um sich die Fähigkeiten des anderen Partners anzueignen
- c) Lernen des IJVs von den Partnern

Jeder dieser Lernebenen ist imstande, das ursprüngliche Gleichgewicht der Verhandlungsmacht zu stören und damit Instabilität zu provozieren (Yan / Luo 2001: S. 253 f.)

#### **4.8.2 Die Perspektive der strukturellen Trägheit**

Die zweite Seite des Paradoxons stellt die Perspektive der strukturellen Trägheit dar. Die Argumentation beruft sich auf organisationale Kräfte, die Veränderungen entgegenwirken und dazu beitragen, dass bestimmte organisationale Charakterzüge unverändert bleiben. Solche Charakterzüge werden typischerweise früh nach Gründung der Gesellschaft erworben und bleiben über lange Zeit konstant. Dieses Phänomen wurde im Angelsächsischen als „Imprint“ (Scott, 2003: S. 171 f.; Stinchcombe, 1965: S. 155) bezeichnet; der Begriff lässt sich am ehesten mit Prägung oder „Brandmarkung“ übersetzen (Yan / Luo 2001: S. 254).

Im Rahmen der Betrachtung struktureller Trägheit wird nach den Gründen stabilisierender Kräfte gesucht. Yan und Luo (2001: S. 257 ff.) führen vier Ursachen struktureller Trägheit an:

- a) Politische und rechtliche Rahmenbedingungen bei Gründung des IJVs
- b) Erstausrüstung mit Ressourcen durch die Partner
- c) Ursprüngliches Gleichgewicht der Verhandlungsmächte der Partner
- d) Erfahrungen zwischen den Partnern vor Gründung des IJVs

#### **4.8.2.1 Politische und rechtliche Rahmenbedingungen bei Gründung**

Institutionelle Rahmenbedingungen beziehen sich auf ein System sozialer Normen, Gesetze, Regeln und Voraussetzungen, mit dem individuelle Organisationen in Einklang stehen müssen, um Unterstützung zu erhalten und Anerkennung zu erfahren (Meyer / Scott, 1983: S. 30). Wenngleich sich die institutionellen Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit verändern, bleibt die Organisation geprägt von den Rahmenbedingungen, die zur Gründung vorlagen (Yan / Luo 2001: S. 256). Organisationen, die zur gleichen Zeit unter gleichen institutionellen Rahmenbedingungen entstanden sind, zeigen nach DiMaggio und Powell (1983: S. 150) isomorphe Strukturen.

Was für einzelne Organisationen gilt, ist auch für IJVs der Fall. Obwohl sich der Prozess der Prägung je nach IJV unterscheiden mag, bleibt allen die anhaltende Trägheit der strukturellen Prägung gemein (Yan / Luo 2001: S. 256). Yan und Luo (2001) führen hierzu aus:

„Joint Ventures formed in the same country during different political climates will exhibit different structural features reflecting the conditions of the institutional environment at the time of their formation. Once formed [...] unique structural features become imprinted and resistant to change.“ (Yan / Luo, 2001: S. 256)

Zur Untermauerung ihrer Aussage nennen sie Beispiele wie das Folgende:

„For example, the Chinese government stipulated in its 1979 international joint venture law that the venture's chairman of the board of directors must be Chinese regardless of the ownership split between the partners, but subsequently removed this restriction in the 1990 amendment to this law. While some new joint ventures have started to install foreign partner-nominated chairman of the board, few of the existing ventures have changed their board structure.“ (Yan / Luo 2001: S. 256)

#### **4.8.2.2 Ressourcenerstausrüstung**

Die Umweltcharakteristiken, die bei Gründung von Organisationen vorliegen, spiegeln sich in der wirtschaftlichen, technischen und sozialen Erstausrüstung von Organisationen wider. Scott (2003) erläutert: „The mix of initial resources out of which an organizational structure is created has a lasting effect on the attributes of that structure.“ (Scott, 2003: S. 172) Im Gegensatz zu selbstständigen Organisationen, die unmittelbar von den Umweltbedingungen geprägt werden, wird die Erstausrüstung an Ressourcen bei IJVs (Kapital, Technologie, Vertriebskanäle, Managementenerfahrung) wesentlich von den Partnerunternehmen bestimmt.

Yan und Luo (2001: S. 257) machen zwei Ausstattungsmerkmale aus, die nachhaltig die Kontroll- und Steuerungsstruktur des IJVs bestimmen. Das erste Merkmal bezieht sich auf die Art des Beitrags der Partner zur Ressourcenausstattung. Die Art des Beitrags determiniert demnach wesentlich den operativen Bereich des IJVs, den ein

Partner steuern und kontrollieren wird (Blodgett, 1991: S. 64). Das zweite Merkmal sehen Yan und Luo (2001: S. 257) in den relativen Beiträgen der Partner bei Gründung des IJVs: Diese sind ein wesentlicher Baustein der relativen Verhandlungsmacht der Partner, der primär die Management- und Kontrollstrukturen des IJVs beeinflusst (Child et al., 1997: S. 216; Yan / Luo, 2001: S. 257).

Der Argumentation des Resource-Dependence-Ansatzes folgend, erwirbt der Partner, der den größeren Ressourcenbeitrag zu einem Bereich des IJVs geleistet hat, das Recht, diesen Bereich zu steuern und zu kontrollieren (Child et al., 1997: S. 216). Andererseits werden Partner zur Protektion ihrer Ressourcen nur zögerlich Technologien, Informationen oder Erfahrungen in das IJV einbringen, wenn nicht sichergestellt ist, dass die Verwendung des Ressourcenbeitrags von dem einbringenden Partner zumindest dominant kontrolliert werden kann bzw. der Missbrauch der Ressourcen ausgeschlossen ist (Hamel et al., 1989: S. 91 f.).

In beiden Fällen übt der ursprüngliche Beitrag beider Partner zur Ressourcenerstausstattung einen wesentlichen Einfluss auf die Aufteilung von Kontrolle und Steuerung aus. Die anfängliche Ausstattung an Ressourcen und die daraus folgende Konfiguration des strukturellen Set-ups sind aus mehreren Gründen für einen längeren Zeitraum stabil (Yan / Luo: S. 258). Erstens bleibt die Verfügbarkeit der Ressourcen aufgrund limitierter Imitierbarkeit und begrenzter Mobilität für die jeweiligen Partner zunächst unverändert. Limitiert oder imperfekt imitierbar sind Ressourcen, da der ursächliche Zusammenhang zwischen dem Ressourceneinsatz und dem Erfolg für den Partner ungewiss ist. Nur begrenzt mobil sind Ressourcen unter Rückgriff auf die Transaktionskostentheorie aufgrund ihrer Spezifität bezüglich einer Anwendung (Chi, 1994: S. 273). Die Ressourcen, die ein Partner zu Beginn der Partnerschaft eingebracht hat, wird er demnach tendenziell auch im weiteren Verlauf des IJVs zur Verfügung stellen. Zweitens bestehen zumeist vertragliche Vereinbarungen, die die zukünftigen Beiträge der Partner regeln. Drittens ist das Produktions- und Technolgieedesign des IJVs bei Gründung häufig auf die ursprüngliche Ressourcenausstattung abgestimmt und daher auch im weiteren Verlauf von den Beitragsleistungen der Partnerunternehmen abhängig. Damit verhindert die Starrheit des Technologiesystems de facto eine wesentliche Veränderung der originären Beitragsleistungen. Schließlich stabilisieren vertragliche Vereinbarungen zur Vorbeugung von opportunistischem Verhalten, wie die Festlegung von Kontrollstrukturen zum Schutz des eigenen Beitrags, den ursprünglichen Ressourcenmix. Die Summe der beschriebenen Faktoren stabilisiert die anfängliche Kontrollstruktur und prägt diese nachhaltig stabilisierend (Yan / Luo, 2001: S. 258).

#### **4.8.2.3 Ursprüngliches Gleichgewicht der Verhandlungsmacht**

Yan und Gray (1994: S. 1480) definieren wie erwähnt Verhandlungsmacht als die Möglichkeit eines Verhandlungspartners, die Verhandlungen sowie das Verhandlungsergebnis zu seinen Gunsten zu beeinflussen und Zugeständnisse der anderen Seite zu erwirken. Dabei wird nicht davon ausgegangen, dass die Verhandlungsmacht im Zeitablauf unverändert bleibt. Vielmehr verändert sich diese, wie in früheren Veröffentlichungen gezeigt, durch den Einfluss umweltbezogener, interorganisationaler und organisationaler Dynamiken (Yan / Luo, 2001: S. 259; Harrigan, 1989: S. 31; Beamish / Inkpen, 1997: S. 183). Stabil und unverändert bleibt dagegen das ursprüngliche Gleichgewicht beider Verhandlungsmächte;

dieses dient somit als eine Art Referenzpunkt, mit dem zukünftige Verhandlungsmächte in Relation gebracht werden können. Entsteht ein Ungleichgewicht (im Vergleich zum ursprünglichen Mächteverhältnis), werden Korrekturen vorgenommen, die ein neues Gleichgewicht erwirken. Solche Anpassungen werden von dem Partner vorgenommen, dessen relative Verhandlungsmacht sich reduziert hat. Als Reaktion hierauf wird versucht, das ursprüngliche Gleichgewicht der Mächte wieder herzustellen (Yan / Luo, 2001: S. 259). Obwohl sich also die Grundlagen der jeweiligen Verhandlungsmächte verändern, bleibt das anfängliche Machtverhältnis durch Anpassungsmaßnahmen der Partner bestehen. Yan und Gray (1994) haben dies in Fallstudien untersucht und bestätigen:

„Although our data revealed no shifts in management control patterns, we observed changes in the components comprising the bargaining power of both partners in each joint venture. [...] the U.S. partners' increased resource contribution to the partnership simply replenished their naturally depleted power or offset increases in the Chinese partners' bargaining power resulting from their learning.“ (Yan / Gray, 1994: S. 1511)

#### **4.8.2.4 Interpartnererfahrung vor der Partnerschaft**

Eine weitere stabilisierende Kraft und Ursache für Prägung könnten frühere Erfahrungen mit dem jeweiligen Partner sein. Solche vorpartnerschaftlichen interorganisationellen Erfahrungen bestehen, sofern bereits vor dem gemeinsamen IJV regelmäßiger oder sporadischer Kontakt herrschte oder gar eine Zusammenarbeit stattfand.

Sofern die Partner keine oder nur sehr rudimentäre Erfahrungen miteinander haben, müssen sie Zeit und Energie in signifikantem Ausmaß für den Aufbau partnerschaftlicher Beziehungen aufbringen, und zwar während der Vorbereitung der Partnerschaft und nach Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens. Im Gegensatz dazu ist der Aufbau von Beziehungen nicht mehr notwendig, wenn die Partner bereits gemeinsame Erfahrungen gesammelt haben (Yan / Luo, 2001: S. 260). Vorpartnerschaftliche Erfahrungen sind bedeutend für den Aufbau von Vertrauen. „Trust evolves out of the past experience and prior interaction“ (Parkhe, 1993a: S. 803).

Vertrauen zu Beginn der Partnerschaft beeinflusst sowohl die fortlaufenden Beziehungen zwischen den Partnern wie auch die Struktur und die (wahrgenommene) Bedeutung von formalen Kontrollmechanismen. Sich vertrauende Partner agieren vertrauenswürdig im gegenseitigen Umgang, was vertrauenswürdige Reaktionen des Partners auslöst. Dieser Mechanismus wirkt wie der einer Spirale, die zunehmend Vertrauen generiert (Yan / Luo, 2001: S. 260).

Wenn sich Partner jedoch nicht vertrauen, kann dies eine wesentliche Ursache von Instabilität sein. Überraschungen jeglicher Form können Konflikte und Instabilität verursachen. Mangelndes Vertrauen führt zur Unterstellung, ein Partner habe Vereinbarungen umgangen oder sich einen Vorteil zu Lasten des anderen verschafft, oder zur Auffassung, man selbst habe Fehler in den Vertragsverhandlungen begangen. Der Versuch, die eigenen Fehler zu korrigieren oder den Partner ebenfalls zu schädigen, schafft die Basis für Instabilität (Yan / Luo, 2001: S. 261). Kogut (1989: S. 185) bezeichnet das Reaktionsverhalten der Partner als Tit-for-Tat-Verhalten.

Interpartnererfahrungen können zudem bei der Ausgestaltung der Kontrollstrukturen des IJVs dienlich sein. Es kann angenommen werden, dass das gemeinschaftliche Interesse des IJVs im Vordergrund steht. Unilaterale Interessen eines Partners, das IJV zu steuern und zu kontrollieren sowie sich vor opportunistischem Verhalten zu schützen, treten in den Hintergrund (Yan / Luo, 2001: S. 261). Die Kontrollstrukturen sind folglich Ergebnis rationaler Kalküle und weniger von Verhandlungen. Die eingangs gewählte Struktur sollte sich daher als nachhaltig stabil erweisen (Yan / Luo, 2001: S. 261).

Auf Basis vertrauensvoller Beziehungen erscheinen formale Strukturen weniger bedeutsam. Es fallen geringere Transaktionskosten an und die Notwendigkeit formaler Kontroll- und Steuerungsstrukturen zur Vermeidung von Opportunismus sinkt. Daher lässt sich annehmen, dass die bei Gründung gewählten Strukturen bei Vorliegen von vertrauensvollen Partnerbeziehungen tendenziell stabil bleiben. Beide Partner agieren mehr durch Beratungen sowie in Treu und Glauben, als sich bei Entscheidungsprozessen auf die formal festgelegten Machtverhältnisse zu beziehen. Die formal festgelegten Macht- und Kontrollstrukturen erhalten rein nominale Bedeutung. Somit haben partnerschaftliche Beziehungen vor Gründung des IJVs einen prägenden Einfluss auf die formalen Strukturen des IJVs, relativieren deren Bedeutung und reduzieren die Notwendigkeit ihrer Anpassung (Yan / Luo, 2001: S. 261).

#### **4.8.3 Kritik am Stability-Change-Paradox**

Die Kernaussage des Ansatzes erscheint hilfreich für die Erklärung von Instabilität in IJVs. Allerdings ergeben sich aus der Definition der einzelnen Kräfte durchaus Kritikpunkte.

So verwendet Yan (1998: S. 777) in seinem Ansatz „unerwartete Kontingenzen“ als destabilisierende Kraft. Diese erscheinen als Sammelbecken aller unbetrachteten Möglichkeiten. Der Vorteil einer solch weitgefassten Kategorie liegt in der Immunisierung vor Kritik, da im Ansatz vernachlässigte Aspekte stets unter Rückgriff auf diese Kategorie erklärt werden können. Begrüßenswert wäre allerdings eine enger gefasste Definition, um Schwachstellen des Ansatzes offenlegen und damit überarbeiten zu können.

Weiterhin betrachtet der Ansatz die Reduzierung der Verhandlungsmacht als destabilisierende Kraft. Allerdings ist eine reduzierte Verhandlungsmacht selbst nur Ergebnis von veränderten Ereignissen, Bedingungen oder Handlungen. Daher soll an dieser Stelle vorgeschlagen werden, die Veränderung der Verhandlungsmacht als Wirkungszusammenhang zwischen einer auslösenden Kraft bzw. Situation und dem Anpassungsergebnis zu verstehen, anstelle die reduzierte Verhandlungsmacht selbst als Auslöser zu betrachten.

Weiterhin ignoriert der Ansatz das Spannungsfeld zwischen Wettbewerb und Kooperation. Während Wettbewerb die Gefahr opportunistischen Verhaltens erhöht, könnte ein zu sorgloser Umgang mit den eingebrachten Ressourcen im Rahmen der Kooperation zum Abfluss von Wettbewerbsvorteilen führen.

Zusammenfassend lässt sich anführen, dass das Paradoxon destabilisierender und stabilisierender Kräfte ein geeignetes Rahmenkonzept darstellt, das unter Verwendung eines Theorienpluralismus (Bargaining Power Theory, Resource Dependency Theory, Transaktionskostentheorie und weitere) imstande ist, den

dynamischen Charakter von Instabilität in Partnerschaften zu erläutern. Die Kernaussage, dass Partnerschaften stabil sind, solange sich konkurrierende Kräfte im Gleichgewicht befinden, hat die weitere Arbeit und die Herleitung der Hypothesen beeinflusst.

## **5 Theoriegerüst zur Untersuchung von IJV-Instabilität**

Das folgende Kapitel basiert auf den bisherigen Ergebnissen der IJV-Forschung sowie den Wirkungszusammenhängen der vorgestellten Theorien. Als zentraler Referenzpunkt für die Resultate dient die Meta-Analyse von Isidor et al. (2012b), die unter Mitwirkung des Autors der vorliegenden Untersuchung entstand. Diese Meta-Analyse führt die wesentlichen Determinanten stabiler und erfolgreicher IJVs an. Demnach beeinflussen v. a. folgende Punkte die Performanz und Stabilität von IJVs signifikant:

- Gegenseitige Abhängigkeit
- Vertrauen
- Konflikte und Vorhandensein von Konfliktlösungsstrategien
- Interorganisationales Lernen
- Partnererfahrung
- Engagement

Als moderat mit Stabilität korrelierende Faktoren wurden u. a. folgende Determinanten eingestuft:

- Kontrolle
- Kooperation
- Partner Fit
- Alter des IJVs
- Umweltfaktoren

Zur Erklärung von IJV-Instabilität ist einerseits die Abgrenzung zur Performanz erforderlich und muss andererseits ein Theoriecocktail gefunden werden, der in der Lage ist, den Einfluss der aufgeführten Faktoren auf die IJV-Stabilität hinreichend genau zu erklären. Obgleich, wie zuvor erläutert, zahlreiche Theorien im Rahmen der IJV-Forschung herangezogen wurden, erscheint es fraglich, ob eine einzige Theorie imstande ist, alle Faktoren zu berücksichtigen (Robson et al., 2002: S. 392).

Zudem wird von dem gesuchten Theorieansatz gefordert, dass er auch dynamische Veränderungsprozesse berücksichtigt. Die Fokussierung auf dynamische Aspekte heben auch Yang und Zeng (1999) hervor:

„We propose that instability research refocus on the process of IJV development, reveal the dynamic evolution and changes over the venture's life, offer insights on the effects of these changes on IJV performance, and provide useful, practitioner-friendly implications with respect to initiation and management of changes in IJV.“ (Yang / Zeng, 1999: S. 405)

Ähnliches postulieren Buckley und Glaister (2002: S. 66), Doz und Hamel (1998: S. 169), Büchel und Killing (2002: S. 752), Madhok (2006: S. 5) sowie Chen und Boggs (1998: S. 111). Aulakh et al. (1996: S. 1006) weisen auf die kritische Bedeutung der Pflege und Weiterentwicklung einer Partnerschaft für den Erfolg derselben nach der Implementierung hin. Daneben soll der Aufforderung Madhoks (2005: S. 6) Rechnung getragen werden, integrative Modelle zu entwickeln, die das Silo-Denken innerhalb von Disziplinen zu überkommen helfen.

„I believe that we academics should engage more seriously in [...] integrative efforts to enhance our understanding of phenomena of interest, since progress within respective silos begins to plateau and show diminishing returns beyond some critical thresholds. Integrative work can provide fresh infusion and energy into a topic.“ (Madhok, 2006: S. 6)

Im Folgenden wird versucht, ein integriertes Theoriekonzept zu erstellen, das sich an den bisher vorgestellten Ansätzen orientiert und deren Stärken verbindet, die Schwächen aber überwindet. Gleichzeitig sollen die Ergebnisse der Meta-Analyse (Isidor et al., 2012b) in das Konzept integriert werden. Hierzu werden die im Rahmen der Meta-Analyse als relevant identifizierten Determinanten der bisherigen IJV-Forschung einzeln untersucht und schrittweise in das Theoriegerüst eingefügt. Mit Hilfe des so erarbeiteten Konzeptes werden Hypothesen abgeleitet, die im weiteren Verlauf empirisch zu testen sind.

Das Theoriemodell von Yan (1998), das in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellt wurde, dient dabei als Leitfaden. Übernommen wird aus diesem Modell die Kernaussage: Eine Allianz befindet sich in einem Spannungsverhältnis zwischen stabilisierenden und destabilisierenden Kräften. Insofern beide Kräfte im Gleichgewicht stehen, ergeben sich keine strukturellen Anpassungen. Allerdings sorgen destabilisierende Kräfte kontinuierlich für Veränderungen im Gleichgewichtsverhältnis. Die Allianzstruktur bleibt innerhalb eines bestimmten Spannungsverhältnisses stabil. Erst wenn die destabilisierenden Kräfte ein bestimmtes Mindestmaß erreichen, kommt es zu Anpassungen der Allianzstruktur. Asymmetrien spielen demzufolge eine entscheidende Rolle. Stabilitätskritische Determinanten müssen daher in der Lage sein, Veränderungsprozesse und deren Einfluss auf das Gleichgewichtsverhältnis zwischen den Partnern darzustellen. Hervorzuheben ist der dynamische Prozess von Veränderungen. Damit soll die Ausrichtung der bisherigen IJV-Forschung auf statische Aspekte überwunden und verstärkt dynamische Aspekte in den Blick genommen werden.

Abweichend von Yan (1998) werden in der vorliegenden Arbeit zur Identifizierung der destabilisierenden und stabilisierenden Kräfte, also der Kerndeterminanten, die Ergebnisse der Meta-Analyse (Isidor et al., 2012b) herangezogen. Die Werthaltigkeit des Theoriegerüsts und dessen zentrale Aussage bleibt trotz einzelner Modifikationen unberührt.

Als destabilisierende Kräfte werden identifiziert:

- Strategische Veränderungen
- Engagement
- Unerwünschte Allianzergebnisse
- Wettbewerb zwischen den Partnern
- Konflikt
- Bedeutung

Mit der Auswahl der genannten Kräfte überwindet der hier vorliegende Vorschlag die in den vorangegangenen Kapiteln erhobene Kritik.

Daneben werden im weiteren Verlauf folgende stabilisierenden Kräfte betrachtet:

- Vertrauen
- Konfliktlösungsmechanismen
- Erfahrung
- Kooperative Einstellung der Partner



Die verwandten Determinanten stehen zudem im Einklang mit den von Ren et al. (2009: S. 814) im Rahmen eines Literaturreviews recherchierten bedeutungsvollsten, unabhängigen Variablen der IJV-Forschung.

## 5.1 Einteilung der Determinanten

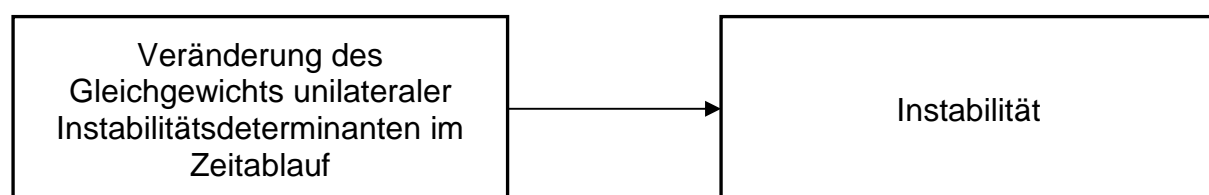
Bevor auf die Wirkungszusammenhänge der einzelnen Determinanten eingegangen wird, soll eine übergeordnete Struktur dargestellt werden. Diese Struktur unterteilt die Stabilitätsfaktoren dahingehend, ob sie extern bzw. exogen bedingt, partnerspezifisch, kooperationsspezifisch oder IJV-spezifisch sind. Kooperationspezifische Determinanten werden zudem danach unterschieden, ob sie von einem Partner einseitig beeinflussbar sind (unilateral) oder ob sie nur durch gegenseitige Interaktion variabel sind (bilateral). Damit ergibt sich folgende Aggregation von Determinanten von IJV-Instabilität:

- Unilaterale Instabilitätsdynamiken
- Bilaterale Instabilitätsdynamiken
- Partnerspezifische Instabilitätsdynamiken
- Externe Instabilitätsdynamiken
- JV-spezifische Determinanten

## 5.2 Unilaterale Instabilitätsdynamiken

Unter unilateralen Instabilitätsdynamiken sollen jene Determinanten subsumiert werden, deren Änderung einseitig – also von einem Partner unabhängig vom anderen Partner – beeinflussbar ist, der Einfluss dieser Änderung die Partnerschaft jedoch unmittelbar betrifft.

Obwohl jede einzelne Determinante gesondert betrachtet wird, ist ihnen gemein, dass sie instabil wirken, wenn sich die Gleichgewichte zu Beginn der Partnerschaft im Zeitablauf in ein Ungleichgewicht verschieben. Die Anpassungsreaktion im Sinne einer sich ändernden IJV-Struktur dient bei diesen Variablen vor allem dem Schutz der eigenen spezifischen Investitionen vor opportunistischem Verhalten des Partners.



**Abb. 2: Unilaterale Determinanten und Instabilität**

Als unilaterale Instabilitätsdeterminanten gelten das Engagement eines Partners in der Kooperation, die Performanzwahrnehmung sowie die Kooperationseinstellung eines Partners.

### 5.2.1 Engagement / Commitment

Ein wesentliches Konstrukt, dem im Rahmen der Stabilitätsforschung internationaler Joint Ventures regelmäßig eine hohe Bedeutung beigemessen wird, ist das Engagement (Commitment) der Kooperationspartner in der Allianz (Schaan, 1985: S. 294; Beamish, 1988: S. 43 ff.; Mohr / Spekman, 1994: S. 145; Cullen et al., 1995: S. 92 ff.; Lee / Beamish, 1995: S. 643 f.; Johnson, 1997: S. 199 f.; Inkpen / Li, 1999: S. 37 f.; Cullen et al., 2000: S. 225 ff.; Demirbag / Mirza, 2000: S. 7; Cullen et al., 2000: S. 224; Fey / Beamish, 2001: S. 7, Julian / O'Cass, 2004: S. 365; Nakos / Brouthers, 2008: S. 124 ff.; Ren et al., 2009: S. 813). „Commitment is probably the most important attribute in the ongoing management of joint venture“, stellt Beamish (1988: S. 64) fest. Auch Ren et al. (2009: S. 813) führen im Rahmen ihres Literatur-Reviews der vergangenen zehn Jahre Engagement als eines der wesentlichen Konstrukte der IJV-Forschung auf.

In Anlehnung an Morgan und Hunt (1994: S. 23) wird Engagement<sup>13</sup> bezeichnet als das Gefühl der inneren Verpflichtung eines Kooperationspartners, als notwendig erachtete Anstrengungen zu unternehmen, um die Geschäftsbeziehungen aufrechtzuerhalten. Nach Skarmeas et al. (2002) besteht Engagement aus „a rather diverse set of factors including desire, willingness, sacrifice behaviour, expectation of continuity, belief, and importance of relationship“ (Skarmeas et al., 2002: S. 759). Ähnlich definieren Morris und Cadogan (2001: S. 230) Engagement als Willen, kurzfristige Opfer zugunsten langfristiger Vorteile in Kauf zu nehmen, sowie als Ausmaß von Anstrengung und Ressourcenbeitrag für die Aufrechterhaltung der Partnerschaft (Moorman et al., 1992: S. 316; Anderson / Weitz, 1992: S. 19). Elemente von Engagement sind insbesondere die langfristige Ausrichtung wie auch die Bereitschaft, in großem Maße Ressourcen beizutragen (Dwyer et al., 1987: S. 19). Cullen et al. (1995: S. 92) sehen Engagement als sozialpsychologische Basis einer Allianz. Fey und Beamish (2001: S. 7) definieren Engagement als Grad, zu dem sich beide Partner der Stabilität und Performanz verpflichtet fühlen. Schließlich beschreiben Ren et al. (2009: S. 813) Engagement als den Willen eines Partners, Mühen auf sich zu nehmen zugunsten der Beziehung zum IJV-Partner.

Commitment spielt bei interorganisationalen Beziehungen eine entscheidende Rolle (Cullen et al., 1995: S. 92). Ein geringes Maß an Commitment reduziert IJV-spezifische Investitionen sowie die Bereitstellung von finanziellen, technischen und humanen Ressourcen (Morgan / Hunt, 1994: S. 22). Unter Anwendung der Transaktionskostentheorie lässt sich argumentieren, dass beide Partner spezifische Vermögensgegenstände in die Partnerschaft einbringen und hierdurch den anderen Partner in eine Art Geiselhaft nehmen, um die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens zu reduzieren (Williamson, 1981: S. 555; Cullen, 1995: S. 91). Eine Kooperation wird nach Angaben von Buckley und Casson (1988: S. 37 f.) erst effizient, wenn sich die Geiselsituation einer Allianz in eine partnerschaftliche Beziehung auf Basis von Vertrauen und Engagement entwickelt. Ähnlich argumentieren Beamish und Banks (1987: S. 11). Sie bestätigen empirisch, dass sich die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens mit steigendem

---

<sup>13</sup> Cullen, Johnson und Sakano (1995: S. 92 f.) unterscheiden weiter zwischen Verhaltensengagement (Behavioral Commitment) und Einstellungsengagement (Attitudinal Commitment). Während sich Ersteres primär auf das Verhalten zur Fortsetzung der Beziehung und zur Einhaltung der organisationellen Normen bezieht, fokussiert sich Letzteres auf die Akzeptanz von Organisationszielen und -werten, den Willen, sich für die Organisation einzusetzen und Teil dieser zu sein.

Commitment verringert. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass mit sinkendem relativem Engagement die Gefahr von opportunistischem Verhalten zunimmt und daher die Partner Anpassungsreaktionen vornehmen, um der Gefahr von Opportunismus zu begegnen. Cullen et al. (2000) führen zur Bedeutung von Engagement aus:

„No matter how mutually beneficial and logical the venture may seem at its start, without [...] commitment, the alliance will fail entirely or, at the very least, it will fail to reach its strategic potential.“ (Cullen et al., 2000: S. 224)

Studien belegen, dass das Ausmaß an Engagement wesentlicher Garant für den Erfolg von IJVs ist (Beamish / Banks, 1987: S. 11; Beamish, 1988: S. 55; Newmann, 1992: S. 68; Cavusgil / Zou, 1994: S. 13; Cullen et al., 1995: S. 105; Holm et al., 1996: S. 1045; Hu / Chen, 1996: S. 170; Phoocharoon et al., 2001: S. 14; Brouthers et al., 2004: S. 19; Perry et al., 2004: S. 954; Nakos / Brouthers, 2008: S. 132). So weisen Nakos und Brouthers (2008: S. 132) anhand der Untersuchung von 202 internationalen Allianzen einen positiven Zusammenhang zwischen Commitment und Performanz der Allianzen nach. In der Literatur werden verschiedene Einflussgrößen genannt, die das Engagement der Partner beeinflussen: Dies kann Erfolgsverantwortung sein, aber auch die strategische Bedeutung der Kooperation, die öffentliche Wirkung des IJVs oder signifikante IJV-spezifische Investitionen (Cullen et al., 1995: S. 95; Nielson, 1998: S. 445 ff.; Cullen et al., 2000: S. 225 ff.). Cullen et al. (1995: S. 105) bestätigen in einer empirischen Untersuchung von 152 internationalen Joint Ventures mit mindestens einem japanischen Partner den Einfluss der strategischen Bedeutung der Allianz auf das Engagement für zumindest den lokalen Partner.

Nach Beamish (1998) ist das Engagement insbesondere im Laufe der Partnerschaft entscheidend. In seinem 1998 erschienenen Buch *Multinational Joint Ventures in Developing Countries* führt er hierzu aus: „[...] while initial projects tend to receive a fairly rational cost / benefit analysis of their feasibility, later projects are more influenced by existing corporate attitudes“ (Beamish, 1988: S. 55).

Darüber hinaus wird Engagement die Eigenschaft zugeschrieben, dabei zu helfen, eine große Zahl an Problemen einer Partnerschaft zu überwinden (Lane / Beamish, 1990: S. 99). In einer Untersuchung von Distributionsallianzen konnten Anderson und Weitz (1992: S. 27) feststellen, dass Unternehmen, die sich der Partnerschaft verpflichtet fühlen, zu einem höheren Grad bereit waren, kurzfristige Opfer zugunsten langfristiger Vorteile in Kauf zu nehmen.

Hu und Chen (1996) zufolge kann fehlendes Commitment in ungenügend definierten Zielen und mangelnder Führung resultieren, was der gesamten Organisation schadet: „[Lack of Commitment] will often lead to an ill-defined set of objectives and lack of overall directions for the organization. As a result the whole organization will suffer.“ (Hu / Chen, 1996: S. 166) Umgekehrt kann Engagement im IJV die Kooperation zwischen den Partnern verbessern und bestärken (Nakos / Brouthers, 2008: S. 124).

Nach Morris und Cadogan (2001: S. 230) kommt es beim beiderseitigen Engagement auf die Symmetrie des Commitments an: Bei asymmetrischer Verteilung besteht die Gefahr, dass der weniger engagierte Partner eher willens ist, die Allianz zu verlassen, und weniger willens ist, Opfer zu bringen. Darüber hinaus kann der Partner mit dem höheren Engagement zu opportunistischem Verhalten neigen.

Nach dem Ansatz der stabilisierenden und destabilisierenden Kräfte befindet sich eine Partnerschaft bei Gründung in einem Gleichgewicht der Verhandlungsmächte beider Partner, selbst wenn das Engagement der Partner ungleich verteilt ist. Verändert sich jedoch im Rahmen der Evolution des Gemeinschaftsunternehmens das ursprüngliche Gleichgewicht im Engagements beider Partner, so verändert dies die relative Verhandlungsmacht der Partner (Inkpen / Beamish, 1997: S. 186). Der Partner mit dem relativ gestiegenen Engagement erhält mehr Verhandlungsmacht und wird versuchen, seinen relativ höheren Ressourceneinsatz vor Verlusten aus opportunistischem Verhalten des Partners zu schützen.

Die dargelegte Situation, in der das ursprüngliche, relative Engagement aus dem Gleichgewicht gerät, führt aufgrund veränderter relativer Verhandlungsmacht zur Tendenz, die strukturelle Konfiguration des Gemeinschaftsunternehmens so zu ändern, dass diese den neuen Realitäten entspricht. Umgekehrt gilt, dass bei Rückgang des Engagements eines Partners dieser relativ zum anderen Partner Verhandlungsmacht verliert. Auch dies bringt das Kräfteverhältnis beider Partner in Ungleichgewicht mit der Konsequenz, dass sich eine neue strukturelle Konfiguration einstellt, die dem Kräfteverhältnis entspricht.

Daraus leitet sich folgende Hypothesen ab:

**Hypothese 1:**

Erhöht sich die Asymmetrie im Engagement beider Partner, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit einer strukturellen Rekonfiguration.

## **5.2.2 Performanzwahrnehmung**

Überwiegend wird Performanz in der Forschung zu internationalen Joint Ventures als abhängiges Maß betrachtet (vgl. Lecraw, 1983; Chowdhury, 1992; Hébert 1996; Gray / Yan, 1997; Demirbag / Mirza, 2000; Fey / Beamish, 2001; Das / Teng, 2003; Lu / Beamish 2006; Krishnan et al., 2006; Ren et al., 2009). Während diese Forschung wichtige Einsichten in die Wirkungsweise zahlreicher Determinanten auf den Erfolg von internationalen Kooperationen aufdeckt, bleibt die Wirkung von Performanz auf die Stabilität von Partnerschaften weitgehend außer Acht (Yan / Zeng, 1999: S. 402; Yan / Luo, 2001: S. 233 f.).

Harrigan (1988a) berücksichtigt in ihrer Studie Stabilität und die subjektive Performanzwahrnehmung der Partner. Dabei stellt sie fest, dass 67 % der Joint Ventures, die als instabil gewertet wurden, zugleich als nicht erfolgreich wahrgenommen wurden. In einer empirischen Untersuchung chinesisch-internationaler Joint Ventures können Chen und Boggs (1998: S. 121) dagegen keinen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit den Allianzergebnissen und der Erwartung einer langlebigen Partnerschaft feststellen.

Zur Beurteilung des Erfolgs der Partnerschaft werden in der IJV-Literatur unterschiedliche Maße verwandt. Ren et al. fassen 2009 (S. 809) diese in folgende Kategorien zusammen: Überleben, Finanzergebnisse, Zufriedenheit, Zielerreichung und Lernerfolge. Zum einen werden also finanzielle Maße angewandt, bei denen der Erfolg auf objektiven Kriterien basiert (Profitabilität: Tomlinson, 1970; Lecraw, 1983; Artisien / Buckley, 1985; Umsatzwachstum, RoI/RoA: Luo, 2008b; Zhang et al., 2007). Zum anderen werden finanzielle Performanzmaße subjektiv operationalisiert, indem die Einschätzung der IJV- oder Partnermanager hinsichtlich der Erreichung

finanzieller Ziele abgefragt wird (Cullen et al., 1995: S. 100). Daneben kommen multidimensionale Maße zur Anwendung. Diese beurteilen den Unternehmenserfolg als Mix unterschiedlicher Facetten bestehend aus Umsatz- und Finanzergebnissen, Mitarbeitermoral und Wissensgewinn durch die Partnerschaft (Anderson, 1990; Demirbag / Mirza, 2000). In Abgrenzung zu ökonomischen Maßen betrachten andere Autoren (Hébert, 1996, Yan / Gray, 1994) Performanz als das Ausmaß, zu dem das Joint Venture die an es geknüpften Erwartungen erfüllt hat. Da dieses Konstrukt ein Zufriedenheitsmaß darstellt, nicht aber die ökonomische Performanz misst, wird dieser Ansatz im weiteren Verlauf der Arbeit nicht weiterverfolgt.

Vielmehr zieht die vorliegende Arbeit in Übereinstimmung mit Cullen et al. (1995: S. 100) und Beamish / Delios (1997: S. 109) ein ökonomisches Performanzmaß zur Beurteilung des Erfolgs eines Gemeinschaftsunternehmens heran, wobei dieses subjektiv über die Wahrnehmung des Interviewpartners gemessen wird. Damit stellt das Konstrukt ein ergebnisorientiertes Performanzmaß dar, das sich von der Zielerreichung (Goal Achievement) oder der Zufriedenheit (Satisfaction) als Performanzmaß unterscheidet. Dess und Robinson zeigen 1984 (S. 271), dass subjektive Performanzmaße stark mit den objektiven Maßen korrelieren.

Joint Ventures werden – wie jedes Unternehmen – gegründet, um Ziele zu erreichen. Solange das IJV die von den Partnern erwartete Performanz aufweist, sind die Interessen beider Parteien befriedigt, sodass die bestehende Struktur unverändert beibehalten wird. Gray und Yan (1997: S. 68) erkennen allerdings, dass Veränderungen der Performanz des Gemeinschaftsunternehmens strukturelle Veränderungen herbeiführen können. Anhaltende Unzufriedenheit mit der Zielerreichung des Joint Ventures erhöht, sofern die Ursachen nicht adressiert werden, nach Gill und Butler (2003) die Wahrscheinlichkeit, dass ein Partner die Allianz verlässt: „Joint Ventures are formed to achieve particular goals or aspirations which lead to certain expectations of performance. If these are not met, there are likely to be pressures for partner to exit.“ (Gill / Butler, 2003: S. 547). Lu und Beamish (2006: S. 478) zeigen in einer Analyse von 1.117 kleinen und mittleren, internationalen Joint Ventures mit japanischer Beteiligung, dass eine finanzielle Verlustsituation im Joint Venture die Wahrscheinlichkeit der Beendigung der Partnerschaft erhöht. Gray und Yan (1997: S. 77 f.) führen zwei Beispiele mit guten Ergebnissen an. Bei beiden Kooperationen berichten die Autoren von einer positiven Performanz der Partnerschaft insbesondere in den frühen Jahren mit jeweils stabilisierender Wirkung in den Folgejahren.

Auch Killing (1983: S. 82) weist auf die Bedeutung von Performanz für die Stabilität von Gemeinschaftsunternehmen hin. Er beschreibt auf Basis von Beobachtungen durch Interviews den folgenden Kreislauf, den er „Failure Cycle“ nennt:

„A typical scenario is that of a fairly young shared management venture in which performance begins to deteriorate somewhat, either against budget or against identifiable competitors. This decline may be due to lack of competence on the part of the general manager, or it may be due to factors totally beyond his control. The parents are unlikely to be able to tell the difference and, in any case, the typical response is to monitor the venture's activities more closely. Review meetings may be held monthly instead of quarterly, and decisions will be reviewed in greater depth and detail than before. This intervention into affairs of the joint venture, by two parents, is likely to slow and confuse the decision-making process. This in itself may cause performance to worsen further, encouraging the partners to become even more closely involved, so that the downward cycle will continue. This system may not return into equilibrium, with the end result that what was initially a minor decline in performance can trigger a series of events leading to a major crisis.“ (Killing, 1983: S. 82 f.).

Sind die Resultate des IJVs aus Sicht eines Partners nicht befriedigend, so generiert dies einen Anreiz für den unbefriedigten Partner, die Struktur zu überdenken und anzupassen (Yan, 1998: S. 778). Der Druck auf die Partner, aus der Partnerschaft auszusteigen, wächst, wenn die Erfolge hinter den Erwartungen zurückbleiben:

„Joint Ventures are formed to achieve particular goals or aspirations which leads to certain expectations of performance. If these are not met, there are likely to be pressure for partner exit.“  
(Gill / Butler, 2003: S. 547)

Dabei wird angenommen, dass die Partner zu Beginn einer Allianz noch Geduld aufbringen, sollte die Performanz des Gemeinschaftsunternehmens hinter den Erwartungen zurückbleiben. Ein Absinken der Performanz im Laufe der Partnerschaft erhöht allerdings den Druck auf die Partner, in angemessener Weise darauf zu reagieren, um das Erreichen der finanziellen Ziele sicherzustellen. Die Reaktionsmöglichkeiten reichen von der Aufgabe der Allianz bis hin zur größeren Einflussnahme auf die operativen Geschicke des Joint Ventures. In beiden Fällen führt dies zu einer Anpassung der strukturellen Konfiguration des IJV-Set-ups und damit zu Instabilität. Der Anpassungsdruck wird größer, wenn sich die Performanzwahrnehmung der Partner hin zu größerer Asymmetrie verändert. Bei symmetrischer Änderung der Performanzwahrnehmung kann angenommen werden, dass beide Partner sich bilateral einigen, wie die finanziellen Ziele des Gemeinschaftsunternehmens erreicht werden können, ohne das strukturelle Design in Frage zu stellen.

Wenn also die formulierten Ziele aus Sicht nur eines Partners nicht erreicht werden, wird dieser Partner entweder die Allianz verlassen oder die strukturelle Konfiguration dergestalt ändern wollen, dass es ihm höhere Einflussnahme auf die Partnerschaft ermöglicht. Dies geschieht vor dem Hintergrund des Glaubens, dass eine erhöhte Einflussnahme einen Partner dazu befähigt, die Geschicke des Gemeinschaftsunternehmens positiv hinsichtlich der Erreichung der gesteckten Erwartungen zu beeinflussen.

Beide Partner leisten in einer Allianz aus transaktionskostentheoretischer Sicht spezifische Investitionen, die sie vor opportunistischem Verhalten des anderen Partners durch die Ausgestaltung der Partnerschaftsstruktur zu schützen versuchen. Wird das ursprüngliche Gleichgewicht der Kräfte gestört, so tendieren die Partner dazu, durch Umgestaltung der Strukturen der Störung entgegenzuwirken. Eine solche Störung stellt die asymmetrische Entwicklung der Wahrnehmung der ökonomischen Performanz dar. Verschiebt sich die Wahrnehmung der ökonomischen Ergebnisse zu Ungunsten eines Partners, wird er versuchen, der neuen Situation Rechnung zu tragen. Verschlechtern sich nach Auffassung eines Partners beispielsweise die ökonomischen Ergebnisse, die er aus der Partnerschaft zu erreichen versucht, während die Ergebniswahrnehmung des anderen Partners unverändert bleibt, so wird dieser Partner dem Trend entgegenzuwirken versuchen, sei es, indem er versucht, größeren Einfluss über das Joint Venture auszuüben, sei es, dass er die Partnerschaft verlässt. Dabei kommt es darauf an, ob sich die Asymmetrie der Ergebniswahrnehmung verändert. Daraus leitet sich folgende Hypothese ab:

### **Hypothese 2:**

Die Wahrscheinlichkeit einer strukturellen Rekonfiguration erhöht sich, wenn sich die relative Performanzwahrnehmung zu Ungunsten eines Partners entwickelt.

### 5.2.3 Kooperative Einstellung

Interorganisationale Kooperationen sind komplex im Hinblick auf das Management der Gemeinschaftsunternehmung. In diesem Zusammenhang stellen die Beziehungen zwischen den Partnern eine kritische Größe für den Erfolg von IJVs dar (Smith / Barclay, 1999: S. 21). Als Kooperation (im Sinne von kooperativem Verhalten) oder kooperative Einstellung bezeichnet die Literatur den Grad, zu dem Partner freiwillig koordiniert handeln und versuchen, gemeinsame Ziele zu erreichen. Dieser Definition zufolge ist die kooperative Einstellung sowohl zielgerichtet als auch bedeutend für die langfristige Pflege der Partnerschaft (Smith / Barclay, 1999: S. 23). Kooperation ist darüber hinaus ein Signal an den Partner bezüglich der Signifikanz der Partnerschaft und des Willens, sich zu engagieren. Pearce (2001: S. 558) sieht Kooperation als gegeben an, wenn beide Parteien koordiniert agieren, um gemeinsame oder sich ergänzende Ziele zu verfolgen, und sich dabei gegenseitig besser stellen, während im Falle von Wettbewerb beide Parteien davon ausgehen, dass die eigene Zielerreichung zu Lasten der Ziele der anderen Partei gehen. Nach Muthusamy und White (2005: S. 419) ist kooperatives Handeln ein Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem Gemeinschaftsunternehmen und gegenüber dem Partner und stellt die Basis zur Adressierung von Problemen dar. Gemeinsame Problemlösung, Austausch von Informationen und Flexibilität heben Heide und Miner (1992: S. 275) als wesentliche kooperative Verhaltensweisen hervor. Luo und Park (2004: S. 142) definieren Kooperation als den Willen, gemeinsame Interessen zu verfolgen, im Gegensatz zu opportunistischen Verhalten.

Frühere Forschungsarbeiten verweisen darauf, dass sich die Partner den Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Willen und der Motivation zu kooperieren bereits im Rahmen der IJV-Vorbereitung (Vorgründungsphase) stellen müssen; entweder im Rahmen der Auswahl des richtigen Partners (Geringer, 1991: S. 47; Hitt et al., 2000: S. 453; López-Navarro / Camisón-Zornova, 2003: S. 18), im Rahmen der Erarbeitung eines angemessenen strukturellen Rahmens (Gulati / Singh, 1998: S. 808) oder durch entsprechende Vertragsausgestaltung (Argyres / Mayer, 2007: S. 1070; Reuer / Ariño, 2007: S. 316). Wenngleich die Ex-ante-Betrachtung einen wichtigen Beitrag zur Sicherstellung kooperativen Handelns darstellt, kann die Ex-post-Betrachtung nicht ignoriert werden. Vielmehr weisen Gong et al. (2007: S. 1026) darauf hin, dass die IJV-Verträge nicht alle zukünftigen Entwicklungen berücksichtigen können, sodass Kooperation zwischen den Partnern ein wichtiges Element zur Einhaltung der vertraglichen Vereinbarungen sein kann.

Luo und Park (2004: S. 151 ff.) bestätigen empirisch die positive Korrelation zwischen Kooperation und wahrgenommener Performanz in einer Stichprobe von 250 chinesisch-internationalen Joint Ventures. Damit untermauern sie die Ergebnisse von Inkpen und Birkenshaw (1994: S. 212) sowie Pearce (2001: S. 572). In einem Aufsatz 2009 zählen Ren et al. (S. 824 f.) die kooperative Einstellung der Partner zu den zehn bedeutendsten Determinanten für IJV-Erfolg.

Eine kooperative Einstellung und kooperatives Handeln werden in der IJV-Forschung regelmäßig als wesentliche Komponenten erfolgreicher Partnerschaften aufgeführt (Parkhe, 1993a: S. 817; Pearce, 2001: S. 559). Robson et al. (2002: S. 400) fassen 2002 Ergebnisse aus der bisherigen IJV-Forschung zusammen und stellen fest, dass die kooperative Einstellung der Partner in allen berücksichtigten Studien positiv mit IJV-Performanz korreliert. 2009 halten Schreiner et al. (2009: S. 1399) den Stellenwert von kooperativem Handeln fest, indem sie auf die Herausforderungen

und Risiken für Gemeinschaftsunternehmen hinweisen, die sich aus der Unsicherheit bezüglich der Kooperationsbereitschaft und -motivation ergeben. Als heiligen Gral interorganisationaler Zusammenarbeit bezeichnet Pearce (2001) die interpartnerschaftliche Kooperation: „Cooperation is the Holy Grail for the inter-organizational relationships“ (Pearce, 2001: S. 557). Luo und Park (2004) zufolge ist Kooperation essenziell, um formelle und informelle Verpflichtungen zu erfüllen und Konflikte zu vermeiden. Weiterhin wird der Austausch von Informationen begünstigt, was Informationsasymmetrien reduziert sowie Kontrollkosten und Anreize zu opportunistischem Verhalten senkt. Insbesondere der Austausch von Informationen lässt Partner näher zusammenrücken. Diese positive Korrelation wurde 1998 von Nielson (S. 455) empirisch belegt. Schließlich profitiert auch der Wissenstransfer zwischen den involvierten Firmen positiv von einer kooperativen Attitüde der Parteien, wie Anh et al. 2006 (S. 477) in einer Studie mit vietnamesischen IJVs herausfinden.

Trotz zahlreicher Arbeiten auch mit Blick auf die kooperative Einstellung der Partner ist der Zusammenhang zwischen kooperativem Verhalten und Stabilität einer Partnerschaft bisher nur vereinzelt untersucht worden (Sim / Ali, 2000: S. 378). Die zitierten Autoren Sim und Ali (2000) belegen im weiteren Verlauf des Artikels anhand einer empirischen Untersuchung von 59 internationalen Gemeinschaftsunternehmen den signifikant positiven Einfluss kooperativen Verhaltens auf die Stabilität von IJVs.

Koordination und Kooperation des Gemeinschaftsunternehmens unterliegen Veränderungen über die Lebensdauer der Partnerschaft. Schreiner et al. (2009) merken hierzu an:

„A well conceived alliance structure and agreement provide a potential frame for generating benefits in the post-formation stage. But they are of limited value in actually realizing that benefit if they are not complemented by appropriate post-formation management practices that address the almost inevitable and unforeseeable contingencies that arise in the dynamic process of managing that alliance on a ongoing basis.“ (Schreiner et al., 2009: S. 1399)

Beim Management von Partnerschaften muss die Kommunikation zwischen den Partnern berücksichtigt werden, damit die Allianz trotz sich ändernder Rahmenbedingungen stabil bleibt. Schreiner et al. (2009) streichen dies heraus: „Communication, which refers to the formal as well as informal sharing of meaningful and timely information between the firms, is the glue that holds an alliance together.“ (Schreiner et al., 2009: S. 1401) Nach Gong et al. (2007: S. 1026) sinken Transaktionskosten als Ergebnis von Kooperation; außerdem können erst durch kooperatives Verhalten die Ressourcen und Stärken der Partner gewinnbringend integriert und kombiniert werden.

Sim und Ali (2000: S. 378) streichen heraus, dass sich die Notwendigkeit der Partner zu kooperieren über den Zeitablauf ändert. So könnte dies zum Beispiel Ergebnis einer sich ändernden Bedeutung der Partnerschaft für ein Unternehmen sein. Die kooperative Einstellung beider Partner zum Gemeinschaftsunternehmen unterliegt demzufolge dynamischen Veränderungsprozessen, die zu einer asymmetrischen Wahrnehmung der gegenseitigen Kooperationsbereitschaft der Partner führen kann. Beide Unternehmen haben ein Interesse, dass sich ihr Partner kooperativ verhält und Informationen insbesondere bezüglich Risiken und Chancen offen und zeitnah miteinander geteilt werden. Kooperatives Handeln reduziert Kosten im Zusammenhang mit der Überwachung und Sicherung innerhalb der Allianz (Pearce,



2001: S. 559; Luo / Park, 2004: S. 143; Zhan / Luo, 2008: S. 239). Gewinnt einer der Partner den Eindruck, dass dies nicht mehr der Fall ist, so kann dies als potenzielles opportunistisches Verhalten seitens des anderen Partners interpretiert werden. Ähnlich argumentieren Luo und Park (2004):

„Once the system of balanced contribution and benefits is jeopardized, the incentives to cheat are energized, so that the partners pursue their own interests rather than the collective goals.“  
(Luo / Park, 2004: S. 143)

Es ist demnach davon auszugehen, dass durch ein Ungleichgewicht in der wahrgenommenen Kooperation der Partner das Bestreben entsteht, die eigenen JV-spezifischen Investitionen vor opportunistischem Verhalten zu schützen, und dergestalt auf die strukturelle Konfiguration der Allianz eingewirkt wird, dass eine erhöhte Protektion der eingebrachten Investitionen erreicht wird. Zudem steigen Kontroll- und Sicherungskosten (Pearce, 2001: 559), was ebenfalls dazu führt, dass das vorliegende strukturelle Design in Frage gestellt wird. Somit wird folgende Hypothese aufgestellt:

### **Hypothese 3:**

Verändert sich die Wahrnehmung der kooperativen Einstellung der Partner hin zu höherer Asymmetrie im Informationsaustausch, erhöht sich hierdurch die Wahrscheinlichkeit einer strukturellen Rekonfiguration.

Der Umkehrschluss ist ebenfalls zulässig: Die strukturelle Konfiguration der Partnerschaft bleibt tendenziell stabil, je mehr die Partner den Eindruck haben, dass sie sich in ihrer kooperativen Einstellung annähern.

## **5.3 Bilaterale Instabilitätsdynamiken**

Bilaterale Instabilitätsdynamiken fassen jene Determinanten zusammen, deren Änderung nur interaktiv im Wechsel oder im Austausch mit dem Partner beeinflussbar ist bzw. die variabel sind. Diese Determinanten eint, dass sie abhängig sind von der Interaktion beider Partner. Die theoretischen Wirkungsweisen ist jedoch weniger singulär als die zuvor besprochenen unilateralen Determinanten. Folglich wird ein breiteres Spektrum an Theorien zur Darstellung der Wirkungszusammenhänge angewandt.

Vergleichbar mit den unilateralen Variablen ist die dynamische Perspektive. Erst die asymmetrische Verschiebung der Gleichgewichte über den Zeitablauf bringt die strukturelle Konfiguration der Partnerschaft zum Wanken. Neben dem eben zusammengefassten generellen Kausalzusammenhang zwischen bilateralen Determinanten und Instabilität werden auch indirekte Effekte erwartet und herausgearbeitet.



**Abb. 3: Bilaterale Instabilitätsdeterminanten und Instabilität**

### 5.3.1 Konflikt

Das Konstrukt ‚Konflikt‘ ist in der Literatur nicht eindeutig determiniert (Kemp, 1999: S. 61). Das und Teng (2003: S. 291) definieren Konflikte als konkurrierende Interessen, Präferenzen und Gewohnheiten, die nur schwer in Einklang zu bringen sind. Demirbag und Mirza (2000: S. 5) sehen im Konflikt eine offenkundige Verhaltensweise, bei der ein Partner versucht, seine eigenen Interessen zu Lasten des Partners voranzubringen. Dagegen definieren Frazier et al. (1989: S. 57) Konflikt als Spannung zwischen zwei oder mehr Parteien, die aufgrund der Unvereinbarkeit von tatsächlicher und erwarteter Reaktion entstehen: „[...] tension between two or more social parties that arises from the incompatibility of actual and desired response“ (Frazier et al., 1989: S. 57). Die Ursachen für Konflikte können vielfältig sein. Hierzu führt Ding (1997) aus:

„Even though firms engage in Joint ventures because of the need to cooperate, there are numerous opportunities for conflict and disagreement among the partners. These conflicts can arise from divergent objectives, sharing of power, task interdependence, perceived inequality in distribution of costs and benefits, incompatible management styles and approaches, differences in organizational culture of the partners, and differences in national culture between the home and the host country“ (Ding, 1997: S. 34).

Mehrere Autoren im Forschungsfeld internationaler Joint Ventures weisen auf die Korrelation zwischen Konflikthäufigkeit und Konfliktintensität mit der IJV-Performanz hin (Killing, 1983: S. 79; Reynolds, 1984: S. 27; Hébert, 1996: S. 35; Fey / Beamish, 1999: S. 102; Hyder, 1999: S. 447; Yan / Zeng, 1999: S. 400; Steensma / Lyles, 2000: S. 836; Fey / Beamish, 2000: S. 153; Demirbag et al., 2002: S. 131; Barden et al., 2005: S. 166). Die Ergebnisse der Meta-Analyse (Isidor et al., 2012b: S. 558) bestätigen, dass Konflikte negativ mit Performance korrelieren. Demirbag et al. (2002: S. 131) testen vier Konfliktkategorien (Konflikte zur Vertragsauslegung, zur strategischen Steuerung und Kontrolle, zur operativen Steuerung und zur Performanz des IJVs) und unterstreichen die Bedeutung der Konfliktintensität auf die subjektive Zufriedenheit der Partner mit dem IJV. Yan und Zeng (1999: S. 400) arbeiten heraus, dass Partner bei beinahe jedem Aspekt der Kooperation uneinig sein können; daher sind Konflikte eine treibende Kraft in Bezug auf die Instabilität von Partnerschaften. Konflikte sind Bestandteil jeder zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit (Eisele, 1995: S. 177) und treten sowohl zwischen den Partnern als auch innerhalb der Allianz auf. Fey und Beamish (1999: S. 100) zufolge sind zwischenbetriebliche Partnerschaften aufgrund des Strebens der Partner nach Kooperation einerseits und Autonomie andererseits besonders anfällig für Konflikte. Auf Basis der Transaktionskostentheorie argumentieren Cullen et al. (1995: S. 95), dass konfliktäre Beziehungen die Effizienz ökonomischer Transaktionen beeinflussen: Selbst bei angemessenen ökonomischen Ergebnissen reduziert sich infolge von Streitigkeiten die subjektive Zufriedenheit mit der Partnerschaft. Lyles und Salk (1996: S. 897) weisen auf die Beeinträchtigung des Lernens durch Konflikte hin. Demnach verringern Konflikte und Missverständnisse den Informationsfluss und beeinträchtigen hierdurch erheblich den Erwerb von Wissen.

Im Wesentlichen können zwei Typen von Konflikten unterschieden werden: Zum einen entstehen Konflikte bei zu großen Unterschieden in der strategischen Ausrichtung, in der technologischen Ausstattung, in den Unternehmenskulturen, in der Risikoeinstellung oder in den Managementpraktiken der Partner (Das / Teng, 2003: S. 291). Zum anderen bietet das individuelle Streben jedes Partners nach maximalen Erträgen durch die zwischenbetriebliche Allianz weiteres

Konfliktpotenzial. Solche Konflikte resultieren aus divergierenden Zielsetzungen, unterschiedlichen Auffassungen bezüglich der Ressourcenallokation, opportunistischem Verhalten, Know-how-Transfer und Wettbewerb (Das / Teng, 2003: S. 291). Ren et al. (2009: S. 15) unterscheiden zwischen Konflikten im Hinblick auf bestimmte Aufgaben und im Hinblick auf die Beziehung zwischen den Partnern. Während sich aufgabenorientierte Auseinandersetzungen performanzförderlich auswirken können, haben Beziehungskonflikte einen negativen Effekt auf die Allianzperformanz. Ähnlich sehen Bucklin und Sengupta (1993: S. 42) einen negativen Zusammenhang zwischen auftretenden Konflikten und der wahrgenommenen Effektivität der Zusammenarbeit.

Es soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass Konflikte auch heilsam sein können. Spannungen zwischen den Partnern erhöhen die Kommunikation und das Bewusstsein für die Position des anderen (Fey / Beamish, 1999: S. 102; Kemp / Ghauri, 2001: S. 103; Morris / Cadogan, 2001: S. 225). Cosier und Dalton (1990: S. 81) sowie Fey und Beamish (1999: S. 102) weisen in diesem Zusammenhang auf konstruktive Konflikte hin, die im Gegensatz zu destruktiven (dysfunktionalen) Konflikten die Effizienz der Entscheidungsfindung verbessern. Bestehen zusätzlich geeignete Konfliktlösungsmechanismen, kann die Partnerschaft gestärkt aus der Krise hervorgehen. Hierauf wird im weiteren Verlauf der Untersuchung genauer eingegangen.

Der Transaktionskostentheorie zufolge sind Partnerschaften, in denen es Streitigkeiten gibt, weniger effizient. Zudem steigt das Risiko opportunistischen Verhaltens, was wiederum die Wahrscheinlichkeit reduziert, dass die Partner spezifische Vermögenswerte bereitstellen (Kemp, 1999: S. 61; Julian, 2005: S. 92). Bei Konflikten zwischen den Partnern besteht die Gefahr, dass die Gegenpartei ihren Willen auch gegen den Widerstand des Partners durchsetzt, die Interessen des Partners ignoriert oder den Informationsfluss reduziert. Die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Handelns der Gegenpartei erhöht sich als unmittelbare Folge. Um den eigenen Beitrag im IJV zu schützen, streben die Partner jeweils einen höheren Schutz ihrer IJV-spezifischen Investitionen an. Hieraus ergibt sich das Bestreben, das konfigurable Design der Partnerschaft dergestalt anzupassen, dass die eigenen Ressourcen und Investitionen durch die Konflikte nicht in Mitleidenschaft gezogen werden. So ist einerseits anzunehmen, dass die spezifischen Investitionen – sofern möglich – abgezogen werden, um diese anderweitig einzusetzen, was mit anderen Worten einem verminderten Einsatz der Partner im IJV führt. Oder die Partner versuchen ihre Investitionen durch erhöhte Kontrolle im IJV zu schützen. Beide Fälle gehen jedoch mit einer Änderung der strukturellen Konfiguration der Partnerschaft, also Instabilität einher. Diese Anpassungsreaktionen werden umso wahrscheinlicher, je mehr die Konflikthäufigkeit im Laufe der Partnerschaft steigt. Somit wird folgende Hypothese aufgestellt.

#### **Hypothese 4:**

Mit zunehmender Häufigkeit von Konflikten im Laufe der Partnerschaft erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität.

Steensma und Lyles (2000: S. 836) stellen einen Zusammenhang zwischen Konflikt und Vertrauen her. Demnach haben Konflikte einen negativen Einfluss auf das Vertrauen zwischen den Partnern. Ebenso konstatieren Cullen et al. (1995: S. 105), dass Konflikte das gegenseitige Vertrauen der Partner erodieren, das Potenzial für opportunistisches Verhalten erhöhen und die Wahrscheinlichkeit verringern, dass die

Partnerunternehmungen weiterhin der gemeinsamen Unternehmung idiosynkratische Ressourcen beisteuern. Morris und Cadogan (2001: S. 239) untersuchen 40 neuseeländische Joint Ventures und bestätigen einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen dysfunktionalen Konflikten und Vertrauen. Vergleichbare Ergebnisse berichten Zaheer et al. (1998: S. 152) in Bezug auf interorganisationales Vertrauen und Konflikt. Jedoch konnten die Autoren diesen Zusammenhang nicht für interpersonelles Vertrauen und Konflikt bestätigen. Die obigen Ergebnisse werden von Kemp und Ghauri (2001: S. 107) im Rahmen einer Untersuchung von 78 Gemeinschaftsunternehmen mit niederländischer Beteiligung ebenso bestätigt wie von Demirbag und Mirza (2000: S. 28).

Die Richtung des Zusammenhangs zwischen Vertrauen und Konflikt ist in der Literatur jedoch nicht einheitlich bestätigt. Vermindern Konflikte Vertrauen (Hébert, 1996: S. 35, Demirbag / Mirza, 2000: S. 28) oder reduziert Vertrauen die Konflikthäufigkeit (Scanzoni, 1983: S. 90; Morris / Cadogan, 2001: S. 239)? Diese Untersuchung folgt der Argumentation von Demirbag und Mirza (2000: S. 28), wonach dysfunktionale Konflikte Vertrauen reduzieren.

Konflikte und Missverständnisse sind somit ein wesentlicher teilweise erwünschter und teilweiser unerwünschter Bestandteil internationaler Allianzen und Ausfluss der Komplexität einer Organisationsform, die mindestens drei Parteien involviert. Konflikte und Missverständnisse können den Eindruck erwecken, dass sich ein Partner opportunistisch verhält und seinen eigenen Vorteil zu vergrößern versucht. Dies schmälert das Vertrauen in den Partner. Mit zunehmender Häufigkeit von Konflikten steigert sich der Vertrauensverlust. Dieser Zusammenhang wird in folgender Hypothese formuliert:

**Hypothese 5:**

Mit zunehmender Häufigkeit von Konflikten im Laufe der Partnerschaft verringert sich das gegenseitige Vertrauen der Partner.

Basierend auf der bisherigen Forschung wird ein Zusammenhang zwischen der Konflikthäufigkeit und der Stabilität von Gemeinschaftsunternehmen unterstellt, wobei diese Korrelation über Vertrauen als Mediator angenommen wird. Dieser Zusammenhang lässt sich unter Anwendung des Tension-based View ableiten. Dem Tension-based View zufolge stehen Gemeinschaftsunternehmen in einem kontinuierlichen Spannungsfeld konkurrierender Kräfte, wobei sich auch Konflikt und Vertrauen als ein ebensolches konkurrierendes Kräftepaar interpretieren lassen. Hieraus ergibt sich, dass ein Anstieg der Konflikthäufigkeit sich negativ auf die Stabilität von Joint Ventures auswirkt, wenn deren Einfluss die kompensierende Wirkung von Vertrauen überschattet. Dieser Argumentation zufolge wirken Konflikte nicht unmittelbar, sondern nur mittelbar über verändertes Vertrauen auf die Instabilität von Gemeinschaftsunternehmen. Hieraus ergibt sich folgende Hypothese:

**Hypothese 6 (Vertrauen als Mediator):**

Mit zunehmender Häufigkeit von Konflikten im Laufe der Partnerschaft erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Ergebnis gesunkenen Vertrauens.

### 5.3.2 Vertrauen

Mit dem Konstrukt Vertrauen wird ein verhaltensbasiertes Element in die Untersuchung einbezogen, auf dessen Bedeutung mehrfach in der Literatur hingewiesen wurde, wenngleich sich die Mehrheit der Autoren vor allem mit dem Einfluss von Vertrauen auf die Performanz und Governance-Struktur beschäftigen (Beamish / Banks, 1987: S. 4; Hill, 1990: S. 506; Casson, 1993: S. 430; Aulakh et al., 1996: S. 166 ff.; Ariño et al., 2001: S. 110; Luo, 2002b: S. 685; Brouthers / Bamossy, 2006: S. 206 f.; Schumacher, 2006: S. 262 f.; Schoorman et al., 2007: S. 346; Lin / Wang, 2008: S. 347), während die Auswirkungen auf die Stabilität von IJVs bisher nur wenig beachtet wurden (Madhok, 1995a: S. 65; Inkpen / Currall, 2004: S. 587).

Aulakh et al. (1996) bemerken zum Konstrukt Vertrauen: „[...] trust has the potential of enhancing our understanding of the dynamics and performance of interorganizational relationships.“ (Aulakh et al., 1996: S. 1007) Weiter führen sie aus, dass dem verhaltensorientierten Aspekt von Vertrauen und damit der Zuversicht der Integrität des Partners eine bedeutende Rolle bei der Pflege und Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen zukommt (Aulakh et al., 1996: S. 1008). Trotz dieser hervorgehobenen Bedeutung bezeichnen Cullen et al. (2000: S. 224) Vertrauen als Beziehungskapital, in das in der Praxis jedoch zumeist nur zweitrangig investiert wird. Die Evolution von Vertrauen in Allianzen bis zum heutigen Tag ist noch nicht vollständig erfasst (Inkpen / Currall, 2004: S. 587).

In zwischenmenschlichen Beziehungen wird Vertrauen als Bereitschaft, die eigene Verletzbarkeit in Bezug auf Handlungen eines Dritten zu erhöhen, verstanden (Zand, 1972: S. 230). Scanzoni (1983: S. 77) erkennt in Vertrauen die Zuversicht einer Person, dass eine andere Person das tut, was erwünscht ist, und nicht das, was befürchtet wird. Im Kontext interorganisationaler Kooperationen wird Vertrauen dementsprechend als Erwartung betrachtet, dass sich die involvierten Parteien stets vereinbarungsgemäß verhalten, sich in Verhandlungen aufrichtig zeigen und sich nicht opportunistisch auf Kosten des anderen bereichern, selbst wenn sich die Möglichkeit hierzu böte (Gulati, 1995: S. 91; Hosmer, 1995: S. 393; Aulakh et al., 1996: S. 1008; Cullen et al., 2000: S. 225; Carson et al., 2003: S. 46; Schoorman, 2007: S. 347). Ähnlich bezeichnen Anderson und Narus (1990: S. 45) Vertrauen als den guten Glauben eines Unternehmens, dass sich der Partner im Sinne der Partnerschaft verhält und unerwartete Aktivitäten zum Schaden der Partnerschaft unterlässt. Inkpen und Currall (2004: S. 588) charakterisieren Vertrauen als die Entscheidung, sich auf den Joint-Venture-Partner – unter Abwägung der Risiken – zu verlassen, wobei die Autoren den Begriff des Risikos als Potenzial negativer Auswirkungen für den vertrauenden Partner bestimmen.

Vertrauen ist dabei eine zeitabhängige Komponente im Zusammenwirken der stabilisierenden und destabilisierenden Kräfte. Inkpen und Cullen (2004) weisen folgerichtig auf die Bedeutung von Zeit im Konzept Vertrauen hin: „[...] the level of trust will change, which means trust should be viewed as an evolving rather than static concept“ (Inkpen / Cullen, 2004: S. 588).

#### **Vertrauen und vorherige Erfahrung mit dem Partner**

Gulati (1995: S. 91 ff.) zufolge bildet sich Vertrauen durch wiederholte Interaktionen zwischen den Partnern, ist also Folge von Erfahrungen der Partner miteinander. Die vorherrschenden Bedenken von Unternehmen in Partnerschaften seien, so Gulati (1995: S. 93), die Vorhersehbarkeit des Verhaltens des Partners. Diese

Vorhersehbarkeit kann durch ein Vertragswerk verbessert werden oder durch Vertrauen als Ergebnis wiederholter Interaktionen. Durch wiederholte Kooperation von Partnern entwickelt sich gegenseitiges Verständnis und daraus resultierend gegenseitiges Vertrauen (Park / Ungson, 1997: S. 294). Vertrauen als Ergebnis von vorangegangenen Partnerschaften basiert also auf der Idee, dass Partner sich gegenseitig kennenlernen, gemeinsame Gerechtigkeitsnormen entwickeln (Gulatti, 1995: S. 92) und Verhaltensweisen institutionalisieren (Nooteboom et al., 1997: S. 314). Wiederholt gemeinsame Aktivitäten resultieren in einem Aufbau beziehungsweise einer Verbesserung der Qualität der Beziehungen der Partner zueinander, sodass die beiden Parteien Vertrauen aufbauen (Ziggers / Tjemkes, 2010: S. 154). Eine ähnliche Bedeutung messen Ariño et al. (2001) den vorherigen Beziehungen zwischen den Partnern bei:

„Previous associations are likely to be relevant to the decision to undertake the current exchange, and the parties will conduct themselves with an eye towards the future. In short, past experience as the ‚shadow of the future‘ [...] generally [...] constitute important factors in the ways parties conduct themselves in relational exchange.“ (Ariño et al., 2001: S. 111)

Die Autoren bewerten vorherige Erfahrung der Partner miteinander als Ausgangspunkt relationaler Beziehungsqualität, die sich in Vertrauen niederschlägt. Dieser Argumentation folgend weisen Inkpen und Birkenshaw 1994 (S. 212) empirisch eine positive Beziehung zwischen Vertrauen und vorheriger Erfahrung der Partner nach.

Luhmann (2000: S. 20 ff.) beschäftigt sich mit dem Phänomen des Vertrauens in sozialen Systemen aus systemtheoretischer Perspektive. Vertrauen ist laut Luhmann eine soziale Beziehung und entsteht in einem Interaktionsfeld. Er beschreibt Vertrauen als einen Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität (Luhmann, 2000: S. 27 ff.). Die Funktion von Vertrauen besteht darin, dass es

„die Gegenwart [stärkt] in ihrem Potential, Komplexität zu erfassen und zu reduzieren [...] und [es daher] ermöglicht [...] mit größerer Komplexität in bezug auf Ereignisse zu leben und zu handeln. Vertrauen stärkt [...] die ‚Toleranz für Mehrdeutigkeit‘“ (Luhmann, 2000: S. 18).

Dabei beginnt Luhmann seine Argumentation mit einer Gegenüberstellung von Vertrautheit und Vertrauen. Vertrautheit ist eine notwendige Voraussetzung für Vertrauen, da Vertrauen nur in einer vertrauten Welt möglich ist. Vertrautheit bezieht sich auf die Vergangenheit, die bereits festgeschrieben ist und in der es folglich keine anderen Handlungsalternativen mehr gibt. Somit ist die Komplexität in der Vergangenheit bereits reduziert, da unerwartetes Handeln ausgeschlossen werden kann. Vertrauen entwickelt sich nun auf der Grundlage der vertrauten Geschehnisse der Vergangenheit, indem es auf der Basis einer subjektiven Interpretation der Geschehnisse die Informationen, die es aus der Vergangenheit besitzt, überzieht und eine Bestimmung der Zukunft riskiert (Luhmann, 2000: S. 23).

Angewandt auf den Fall interorganisationaler Allianzen kann abgeleitet werden, dass Vertrauen sich auf Basis von früheren Erfahrungen zwischen den Allianzpartnern bildet. Jedoch legen vorpartnerschaftliche Beziehungen nur den Vertrauensgrundstein zu Beginn einer Partnerschaft und determinieren somit ein höheres Vertrauensniveau. Für die Weiterentwicklung und Pflege von gegenseitigem Vertrauen ist die Vergangenheit in Geschäftsbeziehungen jedoch weitgehend unbedeutend.

Daher werden folgende Hypothesen aufgestellt:

**Hypothese 7:**

Vorpartnerschaftliche Kooperationserfahrungen erhöhen das Niveau zwischenbetrieblichen Vertrauens in einer Partnerschaft.

**Hypothese 8:**

Vorpartnerschaftliche Kooperationserfahrungen haben keinen Einfluss auf die Entwicklung und Pflege des zwischenbetrieblichen Vertrauens im Laufe der Partnerschaft.

**Vertrauen und Engagement**

Fang et al. (2008: S. 82) weisen auf die Bedeutung von Vertrauen für das Engagement in Kooperationen hin. Deitz et al. (2010: S. 868) bestätigen diesen Zusammenhang empirisch in ihrer Untersuchung von 219 amerikanischen Joint Ventures. Auf Basis der Social Exchange Theory leiten Smith und Barclay (1991: S. 25) ab, dass Vertrauen eine notwendige Voraussetzung für Engagement darstellt. Durch Engagement in der Partnerschaft erhöhen die Parteien ihre Verwundbarkeit. Ohne Vertrauen ist dies jedoch unwahrscheinlich. Die Autoren (Smith / Barclay, 1991: S. 30) belegen die dargestellte Korrelation empirisch anhand der Untersuchung von Käufer-Verkäufer-Kooperationen. Da Joint Ventures einhergehen mit spezifischen Investitionen, interorganisationeller Vernetzung der Partner und vermehrten Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens, ist eine hohe Zuversicht in das kooperative Handeln und Engagement des Partners unerlässlich. Die Gegenseitigkeit im Handeln wird jedoch durch Vertrauen generiert (Morris / Cadogan, 2001: S. 231). Inkpen (2004) fasst den Sachverhalt wie folgt zusammen: „With the growth of Trust there is an increasing willingness to accept risk and to increase commitment to the joint venture.“ (Inkpen, 2004: S. 595)

Dem Resource-based View zufolge sind Ressourceneinsatz und Nutzung der Ressourcen wesentliche Einflussgrößen unternehmerischen Erfolgs. Der Zusammenhang beider Einflussgrößen ist insbesondere bei Allianzen komplex, da beide Partner zwar Ressourcen in die Allianz einbringen, aber deren Nutzung nicht alleine kontrollieren. Damit laufen beide Partner Gefahr, wertvolles Wissen und Ressourcen durch opportunistisches Verhalten des Partners zu verlieren. Fang et al. (2008: S. 82, 89) bestätigen in einer Untersuchung von 114 chinesischen Joint Ventures, dass gegenseitiges Vertrauen den Ressourceneinsatz des ausländischen Partners erhöht, weil die Gefahr von unkontrolliertem Wissens- und Ressourcenabfluss durch Vertrauen reduziert wird. Die folgende Hypothese soll diese Ergebnisse bestätigen:

**Hypothese 9:**

Nimmt das gegenseitige Vertrauen im Laufe der Partnerschaft zu, erhöht dies das Engagement beider Partner.

Obige Hypothese gibt Auskunft über den nominalen Ressourceneinsatz bei Vorliegen von gegenseitigem Vertrauen, lässt Asymmetrien als Ergebnis von Veränderungsprozessen jedoch außer Acht. Dabei ist es wie dargelegt insbesondere ein sich entwickelndes Ungleichgewicht wie beispielsweise ein im Verhältnis zum Partner gesteigerter Ressourceneinsatz, der zu Instabilität von Kooperationen führt. Die vorliegende Untersuchung geht daher einen Schritt weiter und betrachtet zusätzlich die Wirkung von sich entwickelndem gegenseitigem Vertrauen auf das Gleichgewicht im Engagement beider Parteien. Wachsendes gegenseitiges

Vertrauen in die Partnerschaft erhöht die Bereitschaft, Ressourcen für die Kooperation bereitzustellen. Eventuell bestehende Asymmetrien zwischen den jeweiligen Engagements der Partner werden hierdurch bedingt marginalisiert, sodass sich die Partner in ihrem relativen Engagement einander annähern. Es wird daher folgende Hypothese aufgestellt:

**Hypothese 10:**

Nimmt das gegenseitige Vertrauen im Laufe der Partnerschaft zu, verringert sich hierdurch die Asymmetrie im Engagement beider Partner.

**Vertrauen und Instabilität**

„Managers can be crafty as they please in writing clauses to protect their firm's technology rights, but the joint venture's success depends on trust“ (Harrigan, 1989: S. 148). Die Bedeutung von Vertrauen in Kooperationen ist nicht neu, wie das Zitat von 1989 beweist. Auch auf die Stabilität interorganisationaler Kooperationen wirkt sich Vertrauen festigend aus. Anderson und Weitz stellen 1989 (S. 320) bei der Untersuchung von 690 Beziehungen von Unternehmen mit deren Agenturen fest, dass Vertrauen einen positiven Einfluss auf die zu erwartende Stabilität der Partnerschaft hat, wobei Stabilität als Wahrscheinlichkeit der Beendigung der Allianz in den kommenden zwei Jahren gemessen wurde (Anderson / Weitz, 1989: S. 319). Aufgrund begrenzter Rationalität der Marktteilnehmer können IJV-Vereinbarungen nicht alle Eventualitäten vertraglich abdecken. Tatsächlich beinhalten sie oft nur das Minimalgerüst an Regelungen. Konkurrenzdenken innerhalb der Partnerschaft kann dann leicht opportunistisches Verhalten provozieren. Zur Sicherung der Langfristigkeit der Kooperation kommt Vertrauen zwischen den Partnern eine entscheidende Rolle im Rahmen der Governance der Beziehung und damit der Reduktion der Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens zu (Park / Kim, 1997: S. 90 f.). Damit kann Vertrauen die Fesseln hierarchischer Kontrollen lösen (Lyles et al., 2000: S. 12) oder diese gar komplett ersetzen (Aulakh et al., 1996: S. 1009). Gegenseitiges Vertrauen mindert die Notwendigkeit formeller Kontrollen. Verschiebungen im Verhandlungsgleichgewicht der Partner werden als weniger kritisch angesehen, was stabilisierend auf die Partnerschaft wirkt. Dagegen wird bei geringem Vertrauen das Risiko opportunistischen Verhaltens größer eingeschätzt, was ein erhöhtes Regelungs- und Kontrollbedürfnis der Partner erweckt. Die Partner reagieren sensibel auf Änderungen der gegenseitigen Verhandlungsmächte mit der Konsequenz, dass strukturelle Anpassungen wahrscheinlicher werden (Inkpen / Currall, 2004: S. 595).

Weiter wirkt Vertrauen als eine Art Abschreckungsmechanismus für opportunistisches Verhalten (Bradach / Eccles, 1989: S. 104). Da interorganisationale Partnerschaften mehrere Unternehmen betreffen, die versuchen, ihre individuellen Ziele in Einklang mit der Performanz der Partnerschaft zu bringen, besteht die Wahrscheinlichkeit, dass die Bestimmung der Allianz zugunsten der einzelgesellschaftlichen Ziele geopfert werden, speziell dann, wenn das eigene Verhalten für den Partner nicht transparent ist (Aulakh et al., 1996: S. 1008). In diesem Zusammenhang weist Parkhe (1993a: S. 799) darauf hin, dass aus spieltheoretischer Sicht ein gehaltenes Versprechen die Wahrscheinlichkeit von kooperativem Verhalten erhöht, ein gebrochenes Versprechen jedoch die



Wahrscheinlichkeit von zukünftigem kooperativen, nicht-opportunistischem Verhalten reduziert. Er bezeichnet dabei den einsetzenden Mechanismus als Tit for Tat<sup>14</sup>.

Gegenseitiges Vertrauen schmälert die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens, sodass die kurzfristige Individualperformanz nicht zu Lasten längerfristiger Ziele des Gemeinschaftsunternehmens vorgezogen wird (Beamish / Banks, 1987: S. 4; Parkhe, 1993a: S. 803; Aulakh et al., 1996: S. 1008; Chen / Boggs, 1998: S. 114). Vertrauen reduziert somit die Unsicherheit der Partner. Zudem können die Vertragsparteien ihre jeweiligen Leistungen im Joint Venture nicht zeitgleich erbringen. Diese temporäre Imbalance von Leistung und Gegenleistung setzt die Parteien kurzfristig einem Opportunismusrisiko resultierend aus dem Ungleichgewicht aus, zu deren Überbrückung Vertrauen unerlässlich ist (Smith / Barclay, 1991: S. 25).

Daneben wirkt Vertrauen als informeller und kooperationsfördernder Kontrollmechanismus (Schuhmacher, 2006: S. 262). Die Kontrollstruktur eines IJVs wird zu einem nicht unerheblichen Teil durch den Grad an interorganisationellem Vertrauen determiniert. Bei hohem gegenseitigem Vertrauen ist der Einsatz außervertraglicher Kontrollmechanismen wahrscheinlicher und der IJV-Vertrag muss weniger detailliert ausgearbeitet werden. Bei Misstrauen allerdings steigen die Überwachungskosten und die Kontrollstrukturen tendieren zu mehr formalen Regeln, zum Beispiel mit einer höheren Anzahl von Board-Meetings, einer eingehenderen Prüfung der vertraglichen Vereinbarungen durch Anwälte und einem erhöhten Bedarf des Informationsaustausches zwischen den Partnern und dem Joint Venture (Inkpen / Li, 1999: S. 41). In einer vertrauensvollen Partnerschaft ist die Motivation opportunistischen Verhaltens reduziert und damit neigt die Partnerschaft mehr zu gegenseitiger Kooperation als zu opportunistischem Verhalten (Aulakh, 1996: S. 1009). Die Notwendigkeit von Verträgen zur Vermeidung opportunistischen Verhaltens wird bei gegenseitigem Vertrauen geringer mit der Folge sinkender Transaktionskosten (Gulati, 1995: S. 93; Nielsson, 1998: S. 445; Carson et al., 2003: S. 46; Schreiber, 2006: S. 108). Reduzierte Transaktionskosten als Folge von gesunkener Unsicherheit und geringerem Risiko opportunistischen Verhaltens reduzieren den Anreiz, das strukturelle Arrangement der Partnerschaft anzupassen. Folglich wird folgende Hypothese postuliert:

**Hypothese 11:**

Nimmt das gegenseitige Vertrauen im Laufe der Partnerschaft zu, verringert sich hierdurch die Wahrscheinlichkeit einer strukturellen Rekonfiguration.

### **5.3.3 Konfliktlösungsmechanismen**

Die Konflikthäufigkeit wird in der IJV-Forschung mehrfach diskutiert (siehe 5.3.1). Dabei spielen nicht nur Konflikte eine bedeutende Rolle, sondern auch deren Lösung. A priori festgelegte Mechanismen bzw. Regeln vereinfachen das Management von Konflikten. Fey und Beamish (1999) bemerken hierzu:

---

<sup>14</sup> Tit for Tat (frei übersetzt: „Wie du mir, so ich dir“; „Auge um Auge“) ist die Bezeichnung einer von Anatol Rappaport programmierten Strategie, bei der ein Spieler mit einem kooperativen Zug beginnt und im nächsten Schritt exakt das wiederholt, was der andere Spieler im vorangegangenen Zug getan hat. Die Strategie wurde bekannt im Rahmen eines Experiments (durchgeführt von Robert Axelrod), bei der verschiedene Spielstrategien miteinander verglichen wurden, wobei sich die Tit-for-Tat-Strategie zumeist als überlegen herausgestellt hat (vgl. Sieg, 2005: S. 44).

„When conflict exists between two parties, it is much more difficult to negotiate its resolution than when discussing a hypothetical conflict. Thus, before conflict develops, it is desirable for two parties that will be working together to develop a standard procedure for resolving conflict.“ (Fey / Beamish, 1999: S. 103)

Ähnlich argumentieren Kale et al. (2000):

„Conflict is inherent in alliances because of partner opportunism, goal divergence [...] and cross-cultural differences, and using explicit mechanism to manage conflict will help firms to deal with these difficulties“ (Kale et al., 2000: S. 218)

Ungelöste Konflikte beeinflussen die Beziehung zwischen den Partnern und tragen somit wesentlich zur Instabilität von IJVs bei. Unternehmen müssen daher Mechanismen entwickeln, die Konflikte frühzeitig und effektiv lösen (Jiang et al., 2008: S. 184). Fey und Beamish (2000: S. 148) interviewen 40 russische IJVs. Dabei drucken sie folgende Aussage eines befragten Gesprächspartners ab, die die Bedeutung von Konfliktlösungen auch aus Sicht des operativen Managements unterstreicht (Fey / Beamish, 2000):

„Conflict is something like a cancer. In the beginning, to an unknowing observer, a joint venture might appear to be doing fine. However, as time goes by if the conflict is not resolved, it will inhibit more and more different aspects of the joint venture to a greater degree until eventually the joint venture will have to be stopped.“ (Fey / Beamish, 2000: S. 148)

Gemünden (1985: S. 405) untersucht die Beziehungen von Käufern und Verkäufern und bestätigt ebenfalls, dass Konfliktlösungsmanagement die Effizienz der Beziehung verbessert.

Konfliktlösungsmechanismen (formell wie informell) dienen als eine Art Leitfaden zur Behandlung von Streitigkeiten. Dabei müssen die Mechanismen nicht sehr komplex sein, aber zumindest vorab (informell) besprochen und vereinbart werden. Beispiele von simplen Konfliktmanagementinstrumenten sind das Festlegen von Gesprächen und Gesprächspartnern zu Beginn der Partnerschaft (Dymsza, 1988: S. 414). Zudem kann festgehalten werden, konfliktäre Sichtweisen zunächst beiderseits schriftlich zu dokumentieren verbunden mit einer Begründung, warum die eigene Ansicht zu bevorzugen ist. Wenn über festgelegte Gespräche und den schriftlichen Austausch der Standpunkte keine Lösung erreicht wird, kann ein vorab vereinbartes Schiedsgericht angerufen werden (Fey / Beamish, 1999: S. 103). Dymsza (1988: S. 415) schlägt zudem vor, im Voraus eine von beiden Seiten akzeptierte externe Person zur Unterstützung bei der Konfliktlösung zu benennen. Kommunikation und Informationsaustausch sind die wichtigsten Methoden zur Konfliktlösung (Jiang / Guo, 2008: S. 184). Insbesondere die Toleranz unterschiedlicher Kulturen wird mit Bezug auf Konfliktmanagement als wichtiger Baustein zur Lösung von Konflikten hervorgehoben (Fey / Beamish, 1999: S. 104). Ren et al. (S. 820) fassen 2009 die aus ihrer Sicht wesentlichen Faktoren für die Performanz und Stabilität von Partnerschaften zusammen und benennen dabei Konfliktmanagement als eines der zentralen Elemente.

Trotz der Bedeutung von Konfliktlösungsmechanismen für die Stabilität von Partnerschaften ist das Thema in der Joint-Venture-Literatur eher unterrepräsentiert. Nur wenige wissenschaftliche Artikel widmen sich diesem Thema, so z.B. Mohr und Spekman (1994), Olson und Singsuwan (1997), Lin und Germain (1998), Fey und

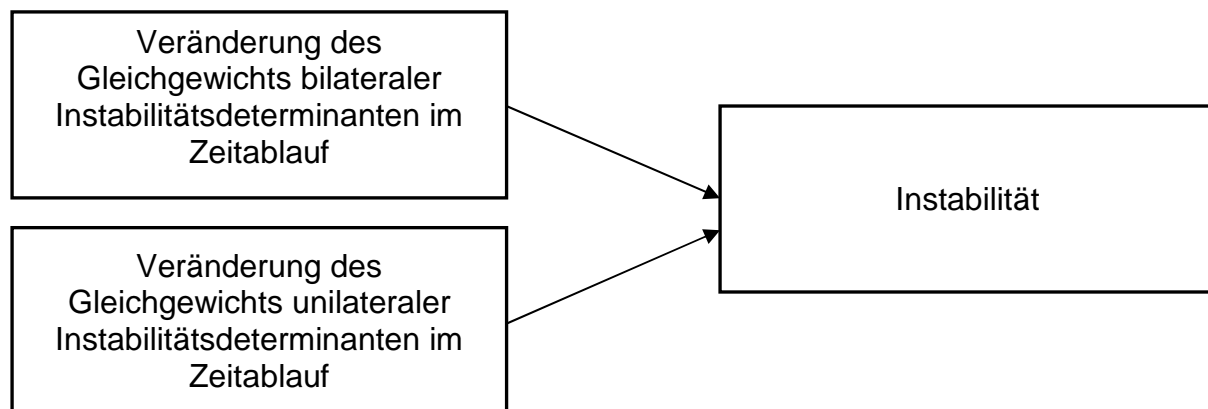
Beamish (1999), Kale et al. (2000), Pearce (2001), Morris und Cadogan<sup>15</sup> (2001) sowie Argyres und Mayer<sup>16</sup> (2007). Keiner dieser Artikel analysiert jedoch explizit die Wirkung von vorab vereinbarten Lösungsstrategien für Konflikte auf die Stabilität von Kooperationen.

Aus transaktionskostentheoretischer Sicht lassen sich vorab festgelegte Konfliktmanagementwerkzeuge als Schutz der Partner vor opportunistischem Handeln der Gegenpartei begreifen. Damit vermögen Konfliktlösungsstrategien die Unsicherheit in der Kooperation zu reduzieren. Konfliktlösungsmechanismen können folglich als Mittel zur Reduktion von opportunistischem Handeln und Unsicherheit betrachtet werden und verringern damit die Wahrscheinlichkeit von Instabilität. Hieraus leitet sich die folgende Hypothese ab:

**Hypothese 12:**

Das Vorhandensein von Konfliktlösungsmechanismen erhöht die Stabilität von IJVs.

Zusammenfassend wurde bis zu diesem Abschnitt die Wirkung von unilateralen und bilateralen Determinanten auf die Instabilität von IJV betrachtet. Das Modell stellt sich bis dahin wie folgt dar:



**Abb. 4: Hauptmodell mit direkten Effekten**

## 5.4 Partnerspezifische Instabilitätsdynamiken

Determinanten, deren Dynamik allein den Kosmos des Partnerunternehmens betrifft, werden als partnerspezifische Determinanten bezeichnet. Es wird erwartet, dass diese Determinanten die Instabilität der Kooperation nicht nur direkt beeinflussen, sondern häufig vor allem indirekte Wirkungsketten aufweisen. Als indirekte Wirkungszusammenhänge werden sowohl Moderatoreffekte wie auf Mediatorwirkungen näher betrachtet.

<sup>15</sup> Die Autoren verwenden die Bezeichnung „gemeinschaftliche Kommunikation“ (*collaborative communication*) und beziehen sich in ihren Ausführungen u. a. auf die konfliktlösende bzw. konfliktvermeidende Wirkung eines regen Informationsaustausches.

<sup>16</sup> Die Ausführungen Argyres und Mayers kreisen um das Thema Kooperationsvertragsgestaltung. Dabei weisen die Autoren auf die Bedeutung von vertraglich vereinbarten Klauseln zur Konfliktlösung hin.

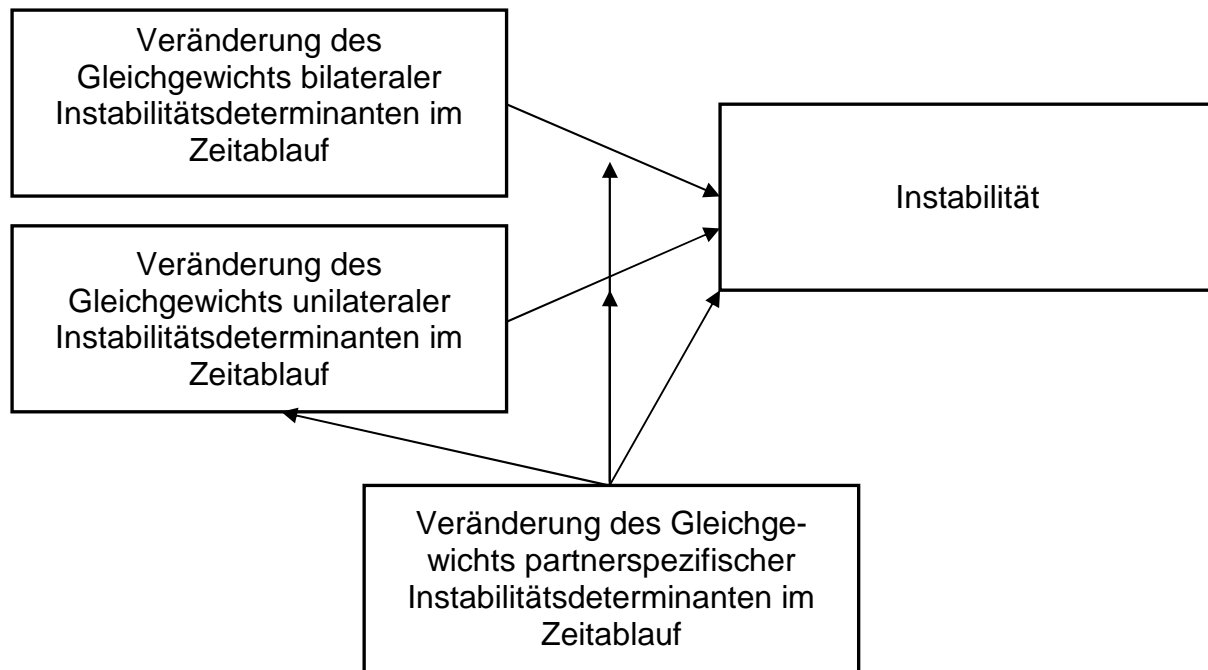


Abb. 5: Hauptmodell mit direkten und indirekten Zusammenhängen

#### 5.4.1 Bedeutung / Abhängigkeit

Unter Bedeutung (engl.: Need; Interdependenz) versteht man die gegenseitige Abhängigkeit der Partner im Rahmen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zur Erreichung der jeweiligen strategischen Unternehmensziele (Frazier et al., 1989: S. 51; Kumar / Seth, 1998: S. 581; Smith / Barclay, 1999: S. 25). So definieren Smith und Barclay (1999) Bedeutung als

„extent to which both [...] partners perceive a need for their relationship, value each other's contribution of skills, resources, or value added to the relationship, and perceive that the relationship cannot be readily replaced.“ (Smith / Barclay, 1999: S. 25)

Die Abhängigkeit von Partnern in Kooperationen wurde mehrfach in wissenschaftlichen Untersuchungen thematisiert (Beamish, 1987: S. 25; Bresser, 1988: S. 375; Mohr / Spekman, 1994: S. 138; Lee / Beamish, 1995: S. 643; Cullen et al., 1995: S. 95; Eroglu / Yavas, 1996: S. 70; Chen / Boggs, 1998: S. 119; Smith / Barclay, 1999: S. 25; Glaister / Buckley, 1999: S. 131; Sim / Ali, 2000: S. 380; Kemp / Ghauri, 2001: S. 102; Yan / Gray, 2001a: S. 397; Gill / Butler, 2003: S. 546). Studien haben gezeigt, dass eine höhere Abhängigkeit der Partner voneinander in einer höheren Zufriedenheit der Partner mit der Performanz der Allianz resultiert (Cullen et al., 1995: S. 105; Tallman et al., 1997: S. 201; Zollo et al., 2002: S. 708; Beamish / Banks, 1987: S. 11; Chen / Boggs, 1998: S. 119). Glaister und Buckley (1999: S. 131) zufolge ist die Wichtigkeit des Gesamterfolgs einer Partnerschaft für die Partner von der relativen Bedeutung der Allianz abhängig. Diese wird für die Partner vom Ausmaß der Integration der Partnerschaft in das eigene operative Geschäft determiniert. Je mehr die Allianz in dieses eingebettet ist, desto größer ist dessen relative Bedeutung. Dabei hat die Abhängigkeit vom Joint Venture keinen Einfluss auf den Erfolg per se, sondern vielmehr auf die Wichtigkeit der Erfolgswahrnehmung für die Partner (Glaister / Buckley, 1999: S. 131). Gil und Butler (2003: S. 546) dagegen vertreten die Auffassung, dass die gegenseitige Abhängigkeit essenziell für

den Erfolg einer Partnerschaft ist, da nur so die erforderliche Zusammenarbeit zustande kommt. Sie sehen die gegenseitige Abhängigkeit der Partner als Voraussetzung für Stabilität einer Partnerschaft.

Sinkt die Abhängigkeit von Ressourcen, so kann dies die Vorteile der institutionellen Kooperation reduzieren; dagegen kann auch bei steigender Abhängigkeit Instabilität provoziert werden, da ein erhöhter Kontrollbedarf über die Ressourcenverfügbarkeit entsteht (Kogut, 1989: S. 186). Partner, die über mehr Alternativen zur Erreichung ihrer strategischen Ziele verfügen, sind weniger abhängig von der Kooperation und können somit dem Partner stets drohen, die Partnerschaft zu beenden (Williamson, 1981: S. 555; Fisher / Ury, 1981: S. 101). Chen und Boggs (1998: S. 123) können diesen Zusammenhang jedoch nicht bestätigen, sondern finden in ihrer empirischen Studie eine umgekehrte Wirkung: Demnach steigt die Wahrscheinlichkeit von Stabilität mit zunehmender Zahl an Alternativen. Bei der Interpretation der Ergebnisse sind die Autoren vorsichtig und deuten an, dass auch die Asymmetrien in der Abhängigkeit der Partner betrachtet werden müssen (Chen / Boggs, 1998: S. 123). In einer empirischen Studie konnten Anderson und Weitz belegen (1989: S. 319), dass asymmetrische Abhängigkeiten der Partner voneinander zu geringerer Stabilität führen als symmetrische Abhängigkeiten. Unter asymmetrischer Abhängigkeit verstehen die Autoren dabei den unterschiedlichen Grad der Dependenz von der Allianz.

Firmen, die Joint Ventures eingehen, sind typischerweise auf eine Reihe von Beiträgen des Partners angewiesen. Die gegenseitige Abhängigkeit der Partnerunternehmen im Hinblick auf Ressourcen und Fähigkeiten des Kooperationspartners ist die optimale Voraussetzung für das Erzielen einer bestmöglichen Performanz, da der potenzielle Verlust, den die Partnerunternehmen bei der Beendigung der Kooperation hinnehmen müssten, den Anreiz opportunistischen Verhaltens mindert (Hsieh / Rodrigues, 2005: S. 13; Provan / Skinner, 1989: S. 205; Smith / Barclay, 1999: S. 26). Damit ist die gegenseitige Abhängigkeit der Partner untereinander ein wesentlicher Garant für die Stabilität der Allianz. Diese Abhängigkeit kann durch Veränderung strategischer oder externer Einflussgrößen verstärkt oder geschwächt werden. Gewinnt die Partnerschaft an Bedeutung für einen Partner, steigert dies die Abhängigkeit dieses Partners von den Ressourcen und Fähigkeiten des Kooperationspartners. Solche Asymmetrien in der Abhängigkeit können als Machtinstrument verwandt werden, d. h. Unternehmen mit geringerer Abhängigkeit können die Kooperation zu ihren Gunsten nutzen (Teusler, 2008: S. 68). Die Korrelation zwischen Abhängigkeit und Macht bestätigen Eroglu und Yavas (1996: S. 70) bei einer empirischen Untersuchung von 60 US-saudiarabischen Joint Ventures. Um opportunistischem Verhalten entgegenzuwirken, wird der relativ abhängigere Partner versuchen, seinen Kontroll- und Einflussbereich in der Kooperation auszuweiten, also die strukturelle Konfiguration dergestalt anzupassen, dass sie der veränderten Abhängigkeit von der Partnerschaft entspricht. Dies bestätigen Smith und Barclay (1999): „A dependent partner is likely to question the other's intentions and may take actions to reduce his/her vulnerability“ (Smith / Barclay, 1999: S. 26).

Dabei kommt es nicht auf das Niveau der Abhängigkeit von den Ressourcen oder Fähigkeiten des Kooperationspartners an, sondern auf dessen relative Veränderung im Vergleich zum Partner. Auf die Bedeutung der relativen Abhängigkeit weisen auch Anderson und Narus (1990: S. 43) hin: Die relative Abhängigkeit hat unmittelbaren Einfluss auf die Machtverhältnisse. In diesem Zusammenhang betont Beamish

(1987): „Given the way relative importance of these partners contributions varies, it is valid to view partner need in dynamic terms.“ (Beamish, 1987: S. 35) Jiang et al. (2008: S. 183) vermuten, dass die Beibehaltung eines Abhängigkeitsgleichgewichts stabilisierend auf die Allianz wirken müsste. Sie begründen ihre Vermutung damit, dass die Abhängigkeit von der Partnerschaft das Engagement in der Allianz steigert: „[...] interdependence causes the partners to be committed to the alliance, as both have made substantial contributions and investments to it“ (Jiang et al., 2008: S. 183). Auch Teusler (2008: S. 68) stellt einen Kausalzusammenhang zwischen Instabilität und asymmetrischen Abhängigkeitsverhältnissen fest. Ihren Ausführungen zufolge ist der unabhängigere Partner eher geneigt, sich opportunistisch zu verhalten, da er keine folgenreichen Strafen zu erwarten hat. Der abhängigere Partner, so Teusler, nimmt jedoch an, vom weniger abhängigeren Partner ausgenutzt zu werden, und versucht sich hiervor zu schützen. Steigt die Abhängigkeit von der Kooperation, wird der Partner zur Vorbeugung opportunistischen Verhaltens versuchen, eine Änderung der Kontroll- und Einflusstrukturen zu erwirken.

Des Weiteren kann angenommen werden, dass ein relativer Anstieg der Abhängigkeit von einer Partnerschaft das Engagement in der Partnerschaft positiv beeinflusst. Der Partner, bei dem das IJV im Zeitablauf relativ stärker an Bedeutung zur Erreichung der strategischen Ziele gewinnt, wird demnach seinen Ressourceneinsatz positiv verändern (Cullen et al., 1995: S. 95). Wenn die Allianz für den Partner von hoher strategischer Bedeutung ist, so erhöht dies den Willen, sich für die Partnerschaft zu engagieren (Ren et al., 2009: S. 813). Dies führt zu einem Ungleichgewicht des bilateralen Ressourcenbeitrags und provoziert hierüber konfigurable Anpassungsreaktionen, um den erhöhten Ressourceneinsatz vor opportunistischem Verhalten zu schützen.

Hieraus leiten sich folgende Hypothesen ab:

**Hypothese 13:**

Relative Verschiebungen der Abhängigkeit von der Partnerschaft erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Instabilität.

**Hypothese 14:**

Je höher die Bedeutung der Allianz für die Partner, desto größer das Engagement der Partner.

**Hypothese 15:**

Relative Verschiebungen der Abhängigkeit von der Partnerschaft erhöhen die Wahrscheinlichkeit steigender Asymmetrie im Engagement beider Partner.

**Hypothese 16 (Engagement als Mediator):**

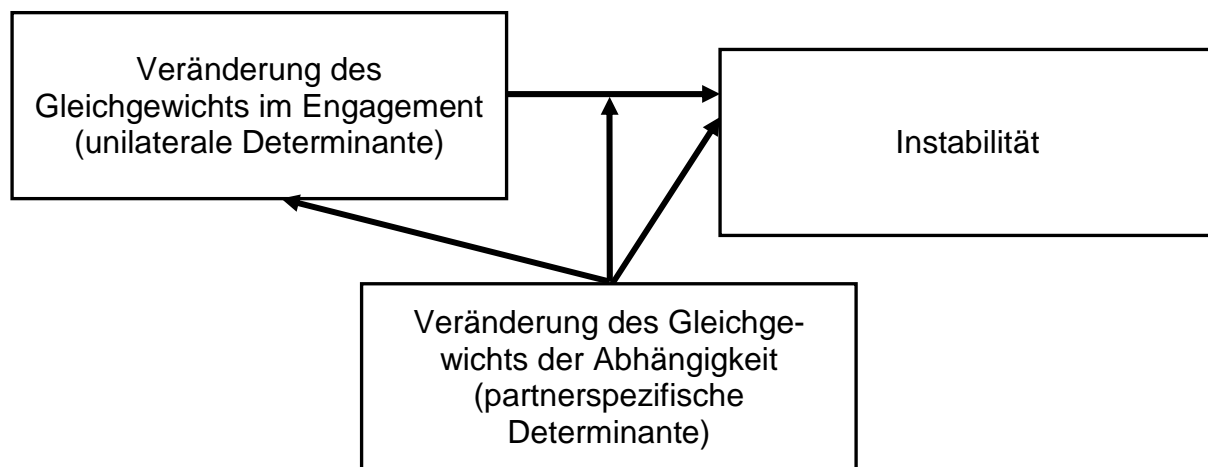
Relative Verschiebungen der Abhängigkeit von der Partnerschaft erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Ergebnis eines zunehmendes Ungleichgewichts im Engagement beider Partner.

Gil und Butler (2003: S. 546) stellen einen Zusammenhang zwischen der gegenseitigen Abhängigkeit der Partner und der daraus resultierenden Zusammenarbeit her. Dieser Zusammenhang soll im Lichte des Stabilitätskonzeptes von Yan (1988) beleuchtet werden. Yan entwickelte 1988 das Modell stabilisierender und destabilisierender Determinanten von Instabilität. Demzufolge ist ein IJV dann stabil, wenn sich konkurrierende Kräfte im Gleichgewicht befinden. Unter Anwendung

des zugrundeliegenden Konzepts kann argumentiert werden, dass sich eine Allianz dann in einem Gleichgewicht befindet, wenn sich mit der relativen Veränderung der gegenseitigen Abhängigkeit der Partner auch das relative Engagement beider Partner entsprechend verändert. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Verändert sich die relative Interdependenz der Partner von den Ressourcen der Partnerschaft, während sich diese Dynamik nicht in einer entsprechenden relativen Veränderung im Engagement widerspiegelt, gerät das Gleichgewicht der konkurrierenden Kräfte in eine Inbalance-Situation und provoziert damit Anpassungsreaktionen im strukturellen Design der Allianz. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

**Hypothese 17:**

Die Wirkung von zunehmendem Ungleichgewicht im Engagement auf die Instabilität der Partnerschaft wird verstärkt, wenn die relative Abhängigkeit der Partner von den Ressourcen der Allianz unverändert bleibt.

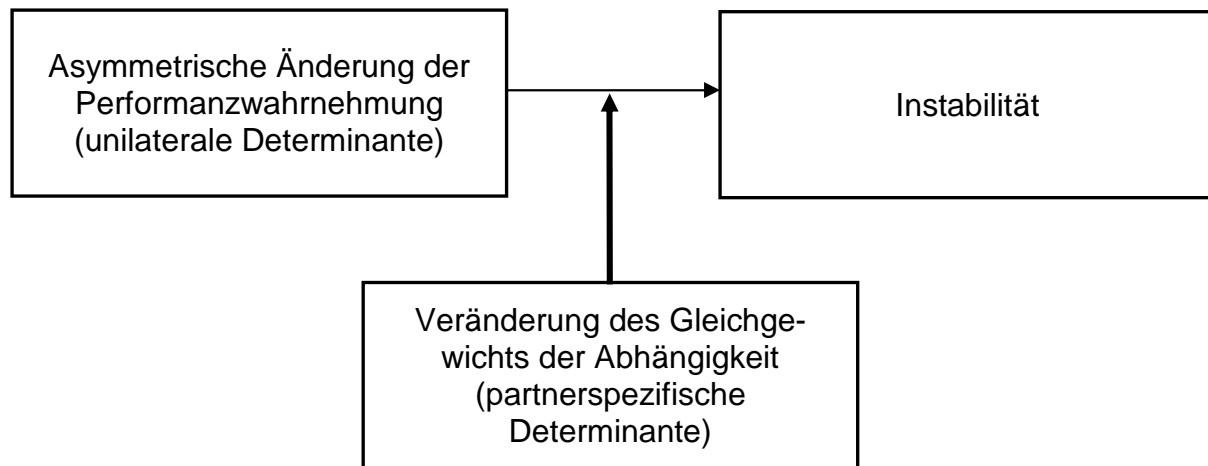


**Abb. 6: Auswirkungen von Abhängigkeit und Engagement auf Instabilität**

Während sich die IJV-Forschung bereits ausführlich dem Zusammenhang von Bedeutung der Partnerschaft und deren Ergebnis im weitesten Sinne gewidmet hat, ist der dynamische Veränderungsprozess hierbei jedoch weitgehend unberücksichtigt geblieben. Dabei kann gerade der asymmetrischen Änderung der Abhängigkeit von der Allianz eine wesentliche Bedeutung für die Stabilität einer Partnerschaft zukommen. Mit wachsender Asymmetrie ist nicht nur wie dargestellt eine Veränderung der Engagementverhältnisse in der Partnerschaft zu erwarten, sondern es kann auch davon ausgegangen werden, dass die Performanz mit zunehmender Bedeutung des Joint Ventures genauer und kritischer betrachtet wird. Sofern die Partnerschaft für ein Unternehmen relativ an Bedeutung gewinnt und daher die Abhängigkeit dieses Partners vom Erfolg der Allianz steigt, wird dieser Partner die operative Leistung des Gemeinschaftsunternehmens differenzierter betrachten. Damit steigt mit zunehmender Varianz in der Abhängigkeit von der Allianz auch die Asymmetrie in der Wahrnehmung von dessen Erfolg. Hieraus leitet sich folgende Interaktionshypothese ab:

**Hypothese 18 (Abhängigkeit als Moderator):**

Relative Verschiebungen der Abhängigkeit von der Partnerschaft verstärken den Einfluss der asymmetrischen Performanzwahrnehmung auf die Instabilität von Allianzen.



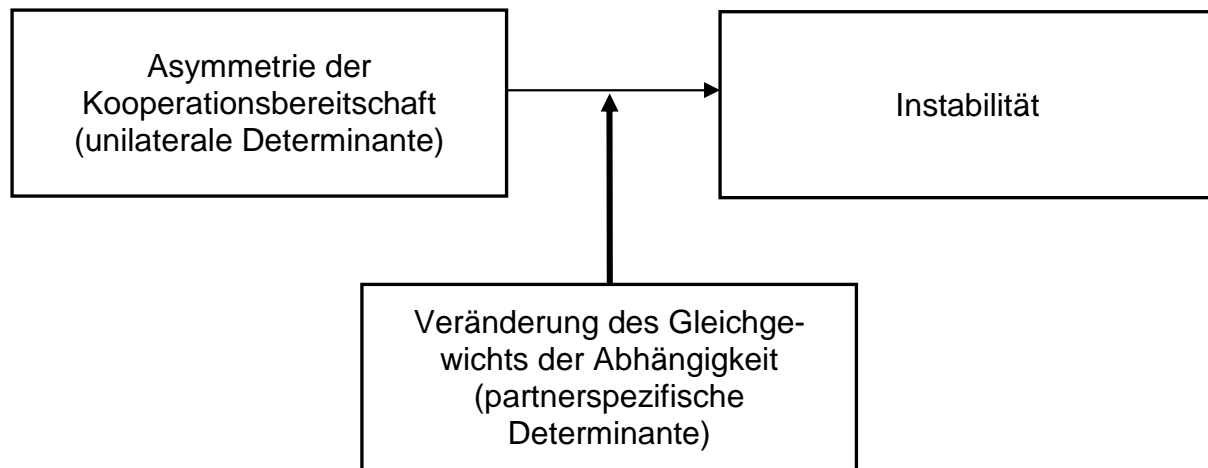
**Abb. 7: Auswirkungen von Abhängigkeit und Performanzwahrnehmung auf Instabilität**

Durch ein symmetrisches Abhängigkeitsverhältnis werden kritische Ressourcen in die Kooperation eingebracht, woraus sich Vorteile für das IJV ergeben, welche die Vorteile der Partnerschaft erhöhen (Teusler, 2008: S. 68). Darüber hinaus ist für den Erfolg und die Stabilität einer Partnerschaft kooperatives Verhalten der Partner unerlässlich. Wie zuvor dargestellt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität dann, wenn sich die Kooperationsbereitschaft der Parteien zu Ungunsten der Allianz entwickelt. Gerät das Abhängigkeitsverhältnis der Partner gleichzeitig ins Ungleichgewicht, so beschleunigt dies die Anpassungsreaktion der strukturellen Konfiguration. Sinkt die Kooperationsbereitschaft eines Partners im Vergleich zum anderen Partner, so wird der andere Partner versuchen, durch erhöhte Kontrolle über die Geschicke des IJVs seinen eigenen Ressourceneinsatz zu schützen. Diese Reaktion ist umso stärker, wenn sich gleichzeitig die Abhängigkeit von den Ressourcen der Partnerschaft asymmetrisch entwickelt. Umgekehrt lässt sich formulieren, dass die Verhandlungsmacht eines Kooperationspartners dann steigt, wenn dieser relativ weniger abhängig von der Kooperation ist. Es ist umso wahrscheinlicher, dass der Kooperationspartner die gewonnene Verhandlungsmacht zur Anpassung der strukturellen Konfiguration ausnutzt, wenn gleichzeitig die Kooperationsbereitschaft der Parteien nicht mehr im Gleichgewicht ist. Den dargestellten Wirkungszusammenhängen folgend wird die Hypothese formuliert:

**Hypothese 19 (Abhängigkeit als Moderator):**

Relative Verschiebungen der Abhängigkeit von der Partnerschaft verstärken den Einfluss von asymmetrischer Kooperationsbereitschaft auf die Instabilität von Allianzen.



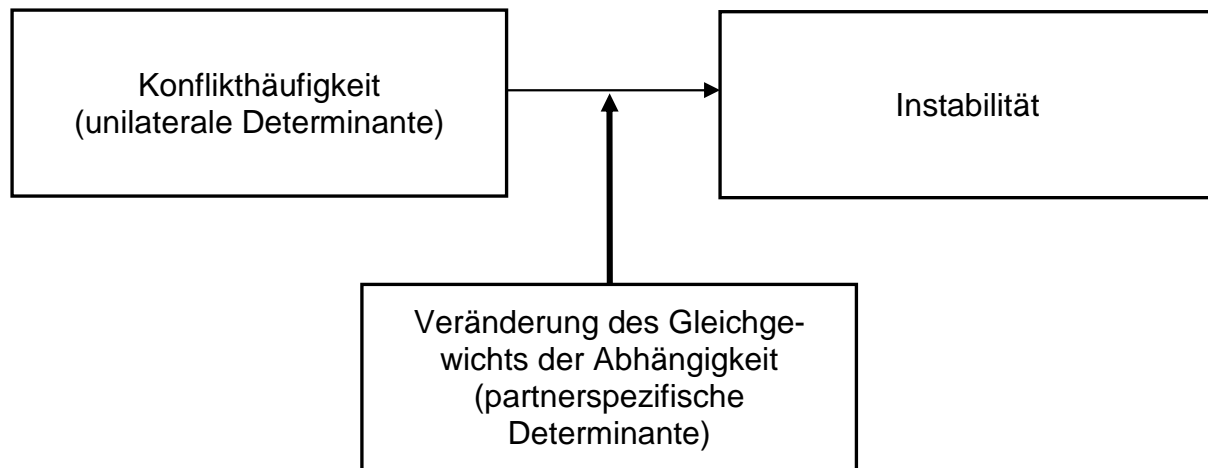


**Abb. 8: Auswirkungen von Abhängigkeit und Kooperationsbereitschaft auf Instabilität**

Wenn Firmen sich zusammenschließen, um gemeinsam Vorteile zu generieren, dann begeben sie sich in gegenseitige Abhängigkeit (Mohr / Spekman, 1994: S. 138). Konflikte bleiben nicht aus. Teusler (2008: S. 68) zufolge fördert symmetrische Abhängigkeiten der Partner Respekt fördert ist folglich imstande, die Häufigkeit von Konflikten zu reduzieren. Wie vorher postuliert, führt eine zunehmende Konflikthäufigkeit zu Instabilität, da die Partner versuchen, ihren Ressourceneinsatz vor opportunistischem Verhalten zu schützen. Dieser Schutz wird durch die Neu- oder Umgestaltung der strukturellen Konfiguration zu erreichen versucht. Die Anpassungsreaktion wird in ihrer Stärke zudem beeinflusst von der relativen Abhängigkeit der Partner vom IJV. Sofern die gegenseitige Abhängigkeit der Partner sich über den Zeitablauf nicht verändert hat, besteht für beide Parteien der gleiche Anreiz zur Lösung von Konflikten, ohne das strukturelle Design in Frage zu stellen, auch wenn die Wahrscheinlichkeit einer Anpassung wie dargelegt mit steigender Konflikthäufigkeit höher wird. Je asymmetrischer sich jedoch zeitgleich die Abhängigkeitsverhältnisse entwickelt haben, desto mehr geraten die Verhandlungsmächte beider Parteien aus dem Gleichgewicht und desto instabiler ist das konfigurable Design. Die Wahrscheinlichkeit einer Anpassung des strukturellen Designs bei steigender Konflikthäufigkeit zum Schutz vor Opportunismus ist umso höher, je mehr das Gleichgewicht der gegenseitigen Abhängigkeit aus dem Lot gerät und damit einhergehend das Gleichgewicht der Verhandlungsmacht beeinflusst wird. Die steigende Asymmetrie der gegenseitigen Abhängigkeit verstärkt somit die destabilisierende Wirkung der zunehmenden Konflikthäufigkeit:

**Hypothese 20 (Abhängigkeit als Moderator):**

Relative Verschiebungen der Abhängigkeit von der Partnerschaft verstärken den Einfluss der zunehmenden Konflikthäufigkeit auf die Instabilität von Allianzen.



**Abb. 9: Auswirkungen von Abhängigkeit und Konflikt auf Instabilität**

### 5.4.2 Strategische Veränderungen

Die Transaktionskostentheorie kommt in der IJV-Forschung häufig zur Anwendung (Anderson / Gatignon, 1986; Beamish / Banks, 1987; Hennart, 1988; Kogut, 1988; Gomes-Casseres, 1990; Gulati, 1995; Rüdiger, 1998; Yasuda, 2005). Demnach nutzen Unternehmen IJVs, um Transaktionskosten zu reduzieren. Dabei sind die Kosten der Zusammenarbeit durch Unsicherheiten im Rahmen der Kooperation determiniert. Diese Unsicherheiten resultieren aus der Gefahr opportunistischen Handelns des Partners und aus IJV-spezifischen Investitionen, die nicht anderweitig einsetzbar oder transferierbar sind (Chen / Boggs, 1998: S. 113).

Daneben sehen sich Unternehmen verschiedenen weiteren Unsicherheiten wie den Markt- und Industriedynamiken ausgesetzt. Instabile und unvorhersehbare Umweltbedingungen haben einen bedeutenden Einfluss auf die Kooperation (Chen / Boggs, 1998: S. 113). Unsicherheiten resultieren zudem aus der Tatsache, dass bei Abschluss der IJV-Vereinbarung nicht sämtliche Markt- und Industrietrends vorhersehbar sind. Unter diesen Voraussetzungen erscheint es offensichtlich, dass sich Unternehmen auch langfristig durch strategische Um- oder Neuorientierung an geänderte Rahmenbedingungen anpassen. Die Essenz strategischer Anpassungen ist die Fähigkeit, Änderungen in den Absatzmärkten und Wettbewerbsgegebenheiten zu antizipieren oder zumindest frühzeitig zu erfassen, um strategische Direktiven anzupassen und den Ressourceneinsatz entsprechend auszurichten (Doz et al., 1990: S. 130).

Unsicherheit auf dynamischen Märkten, hohe Wettbewerbsintensität oder rechtliche und politische Veränderungen stellen Unternehmen kontinuierlich vor neue Herausforderungen, auf die sie durch Modifikation oder Neuausrichtung ihrer Unternehmensstrategien reagieren. Firmen passen ihre Strategien regelmäßig an diese veränderten Umweltbedingungen und ihre Wahrnehmung dieser an (Shan, 1991: S. 559).

Strategische Allianzen wie ein IJV sind Bestandteil der Umsetzung von Unternehmensstrategien. Durch die Veränderung der strategischen Ausrichtung wird auch die Allianz neu evaluiert. Dabei kann es dazu kommen, dass die Partnerschaft an Bedeutung verliert, weil sie nicht mehr in die strategische Gesamtausrichtung des Unternehmens passt oder es bessere Alternativen zur Umsetzung der Strategien

gibt. „A change in strategic priorities may suddenly make a partnership much more or much less vital for one of the partners“ (Hamel, 1991: S. 100). Inkpen und Li (1999: S. 35) verweisen auf ein US-japanisches Joint Venture, das, obwohl erfolgreich, aufgelöst wurde, da die Partnerschaft nicht länger die strategischen Ziele der Partner unterstützte. Weiter weisen die Autoren (S. 36) darauf hin, dass sich im Laufe der Allianz die strategische Ausrichtung der Partner ändern mag mit unmittelbarem Einfluss auf die relative Verhandlungsmacht der Beteiligten. Wie oben dargestellt wirkt sich das Vorhandensein von Alternativen zur Erreichung der strategischen Ziele positiv auf die Verhandlungsmacht eines Partners aus (Yan / Gray, 1994: S. 1481). Umgekehrt ist denkbar, dass die Allianz zur Umsetzung der Unternehmensstrategie an Bedeutung gewinnt.

Das strategische Interesse eines Partners an der Allianz unterliegt demnach Veränderungsprozessen, die sich auch auf Joint Ventures auswirken können. Harrigan (1989: S. 34) bemerkt, dass es im Laufe der Zeit Änderungen im Design jedes Joint Ventures geben wird, da Manager während der Verhandlungsphase nicht in der Lage sind, alle möglichen Entwicklungsszenarien zu berücksichtigen.

Strategieänderungen wirken sich unmittelbar auf die operative Umsetzung derselben aus. Da Partnerschaften in der Regel eingegangen werden, um die Umsetzung der Strategien zu unterstützen, kann sich eine signifikante Änderung der Strategieausrichtung auch auf die Allianz selbst auswirken. Dabei wird postuliert, dass die Anpassung der Strategie nicht unmittelbar auf die Stabilität der Kooperation wirkt, sondern nur mittelbar über die veränderte Bedeutung der Kooperation für die Partner.

Weiter wird unterstellt, dass es nicht nur auf die Veränderung der Strategie ankommt, sondern auch auf die Asymmetrie der Veränderung im Vergleich der beiden Partner. So kann es vorkommen, dass beide Partner mit einer ähnlichen Strategieanpassung auf für alle Unternehmen gleiche, aber veränderte Rahmenbedingungen reagieren, sodass zwar beide Partner eine strategische Anpassung unternehmen, sich dies jedoch nicht auf das IJV auswirkt, weil die relative Änderung beider Partner ähnlich ist. Zwar haben die jeweiligen strategischen Auswirkungen ebenfalls Einfluss auf die Bedeutung des IJVs für die Partner, doch egalisiert sich die Wirkung auf die Stabilität aufgrund der Symmetrie der Veränderungen. Ist die strategische Anpassung eines Partners aber bspw. signifikanter und einschneidender als die Anpassung der anderen Partner (oder zeitlich verschoben) – die Strategieanpassung erfolgt also asymmetrisch –, so verschiebt dies das Gleichgewicht der Abhängigkeit vom Joint Venture und provoziert damit eine strukturelle Anpassungsreaktion.

Hieraus abgeleitet werden folgende Hypothesen aufgestellt.

**Hypothese 21:**

Signifikante Änderungen der strategischen Ausrichtung der Partner beeinflussen die Bedeutung des IJVs.

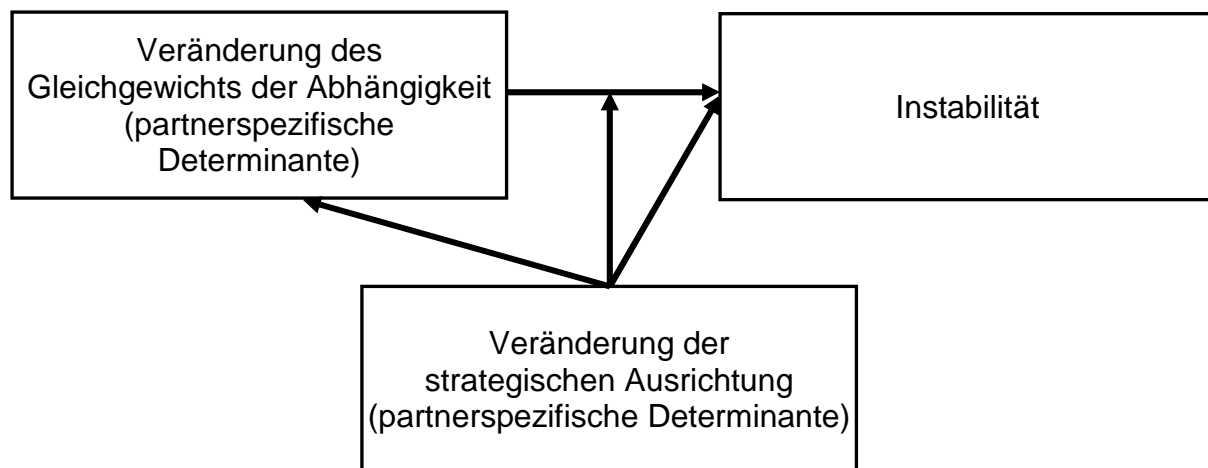
**Hypothese 22 (Abhängigkeit als Mediator):**

Asymmetrische, signifikante Änderungen der strategischen Ausrichtung der Partner verschieben das Gleichgewicht der Abhängigkeit der Partner vom IJV und erhöhen damit mittelbar die Wahrscheinlichkeit von Instabilität des Gemeinschaftsunternehmens.

Wie bereits zuvor erörtert, besteht ein Zusammenhang zwischen der dynamischen Entwicklung der gegenseitigen Interdependenz und der Instabilität von Allianzen, da sich Unternehmen aufgrund ihrer gestiegenen Abhängigkeit von der Partnerschaft vor opportunistischem Verhalten zu schützen versuchen. Der Einfluss gesteigerter Abhängigkeit auf die Stabilität der Partnerschaft wird umso stärker ausfallen, je mehr sich darüber hinaus die Strategie des Partners dergestalt ändert, dass die Partnerschaft zur Erreichung langfristiger Ziele einen erhöhten Beitrag leistet. Ändern sich daher die Strategien beider Partner hin zu einem Ungleichgewicht bzw. asymmetrisch im Laufe der Zeit, so verstärkt dies den destabilisierenden Effekt von modifizierten, relativen Abhängigkeitsverhältnissen. Daraus leitet sich folgende Moderatorhypothese ab:

**Hypothese 23 (Strategieänderung als Moderator):**

Asymmetrische signifikante Änderungen der strategischen Ausrichtung der Partnerunternehmen verstärken die Wirkung einer sich asymmetrisch ändernden Abhängigkeit der Partner vom IJV auf die Instabilitätswahrscheinlichkeit des Gemeinschaftsunternehmens.

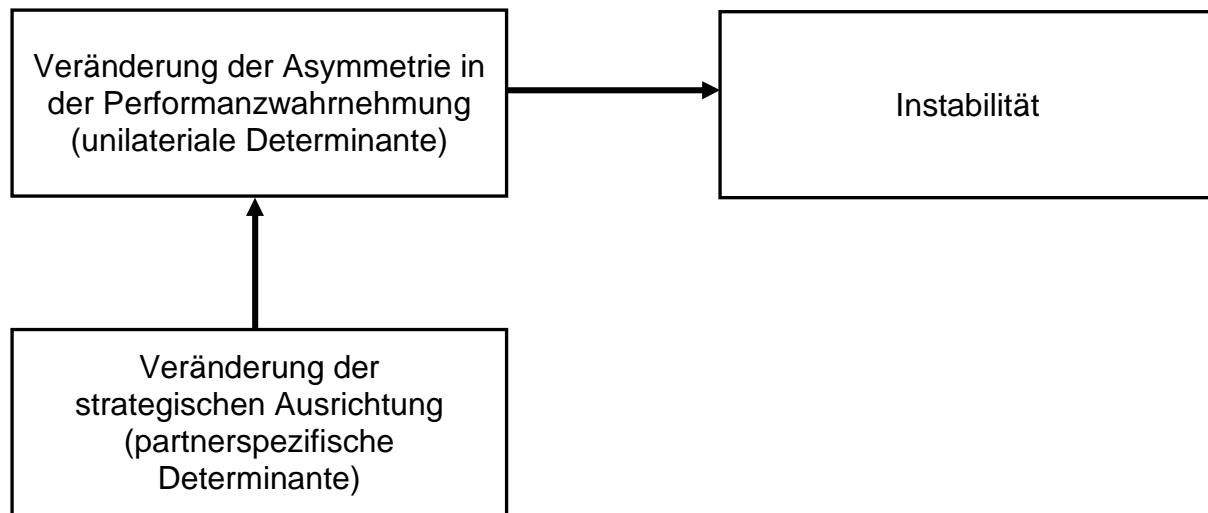


**Abb. 10: Auswirkungen von Strategie und Abhängigkeit auf Instabilität**

Mit der Veränderung der strategischen Ausrichtung und der damit verbundenen Veränderung der Bedeutung des IJVs verschiebt sich auch die Wahrnehmung der Performanz der Partnerschaft. Die zu Beginn der Partnerschaft aufgestellten Performanzerwartungen werden in neuem Licht betrachtet. Wenn die Partnerschaft keinen Beitrag zur neuausgerichteten Strategie mehr leisten kann, verlieren nicht-ökonomische Erwartungen an Bedeutung, während monetäre Ziele an Gewicht gewinnen. Der Erfolg des Joint Ventures reduziert sich folglich auf finanzielle Performanzmaße. Das Joint Venture bleibt nur Teil des Unternehmensverbundes, wenn die finanziellen Vorteile der Allianz die Tatsache überkompensieren, dass das Joint Venture aus strategischer Sicht keinen Beitrag mehr leistet. Damit einhergehend ist zu erwarten, dass die Performanzziele kritischer betrachtet werden. Aus den obigen Ausführungen ergibt sich folgende Hypothese:

**Hypothese 24 (Performanzwahrnehmung als Mediator):**

Asymmetrische, signifikante Änderungen der strategischen Ausrichtung der Partner vergrößern die Asymmetrie der Performanzwahrnehmung der Partner bezüglich der Allianz und erhöhen damit mittelbar die Instabilität des Gemeinschaftsunternehmens.



**Abb. 11: Auswirkungen auf Strategieänderung und Performanzwahrnehmung auf Instabilität**

## **5.5 Externe Instabilitätsdynamik: Wettbewerb zwischen den Partnern**

Die IJV-Forschung weist darauf hin, dass Allianzen zunehmend zwischen Wettbewerbern eingegangen werden (Hamel et al., 1989: S. 87; Glaister / Buckley, 1999: S. 129; Inkpen / Li, 1999: S. 38; Park / Zhou, 2005: S. 532) oder durch Allianzen Konkurrenten entstehen (Contractor / Lorange, 1988: S. 14). Einige Stimmen bemerken, dass starke Wettbewerber die besten Partner in Allianzen sind (Lado et al., 1997: S. 111). Strategische Allianzen sind sicher ein Mittel, sich der Dynamik des globalen Wettbewerbs zu stellen, diese gar mitzubestimmen (Park / Zhou, 2005: S. 532). Des Weiteren können Allianzen Konkurrenten zu Verbündeten machen und helfen, sich Wettbewerbern zu stellen, die für einen Partner allein zu mächtig sind (Glaister / Buckley, 1996: S. 305). Obgleich Partnerschaften zwischen Wettbewerbern offenbar eine wachsende Bedeutung zukommt, bleiben die Besonderheiten, die sich aus der Wettbewerbssituation ergeben, in der IJV-Literatur weitgehend unbeachtet.

Auch wenn häufig Wettbewerbsfaktoren ausschlaggebend für die Bildung von Allianzen sind, sind es eben diese Wettbewerbsfaktoren, die Konflikte hervorbringen und Instabilität fördern (Kogut, 1989: S. 183). Die Angst vor der Konkurrenz kann Triebfeder zur Gründung von IJVs zwischen Wettbewerbern sein, mag aber auch zu deren Niedergang beitragen (Park / Ungson, 1997: S. 289). Allianzen zwischen Konkurrenten wohnt ein inhärenter Reiz inne, opportunistisch zu handeln. Sobald ein Partner der Ansicht ist, weniger Vorteile aus dem IJV zu ziehen als der Partner und Konkurrent, wächst die Motivation, sich zum eigenen Vorteil und damit gegebenenfalls gegen die Interessen der Partnerschaft auszurichten (Park / Zhou, 2005: S. 533 f.). Inkpen und Li (1999: S. 38) zufolge sind Gemeinschaftsunternehmen zwischen direkten Wettbewerbern weniger wahrscheinlich dauerhaft. Selbst wenn sich Konkurrenten zu einer Partnerschaft entschließen, bleiben sie dennoch Wettbewerber, was das Risiko von Konflikten verschärft. Zudem müssen die Beteiligten vertrauensvoll mit sensiblen Daten umgehen (Inkpen / Li, 1999: S. 38). In diesem Zusammenhang weist Bresser (1988: S. 378) darauf hin, dass Gemeinschaftsunternehmen zwischen Wettbewerbern

aufgrund des Risikos des unkontrollierten Informationsabflusses scheitern. Yan und Gray (2001a: S. 395) sehen in Partnerschaften zwischen Wettbewerbern ein *mixed motive game*, da die Partner zur Erreichung ihrer individuellen Ziele im Wettbewerb stehen, jedoch im Rahmen der Allianz kooperieren müssen, um die strategischen Ziele der Partnerschaft zu erreichen, die alleine nicht erreichbar wären. Daneben ist Wettbewerb jedoch auch essenziell, da er die Wachsamkeit der Parteien hinsichtlich des Schutzes ihrer eigenen Interessen vor opportunistischem Handeln des Partners schärft (Das / Teng, 1999: S. 59). Das und Teng (1999: S. 59) verweisen ausdrücklich auf den Unterschied zwischen Wettbewerb, der offen und legitim ist, und Opportunismus, der arglistig und egoistisch ist.

Gemeinschaftsunternehmen zwischen Wettbewerbern erzeugen Spannungen, da die Partner gleichzeitig eine kooperative und konkurrierende Strategie verfolgen. Wenn die Rivalität zwischen den Partnern die Partnerschaft zu überschatten beginnt (beispielsweise weil die Wettbewerbsintensität der von beiden Unternehmen bedienten Märkte zunimmt), so rückt das Streben nach Erfolg im Vergleich zum Partner und Wettbewerber in den Vordergrund und geht damit zu Lasten des langfristigen Erfolgs des Gemeinschaftsunternehmens. Daraus erschließt sich, dass die Intensität des Wettbewerbs zwischen Partnern einen Einfluss auf die Stabilität von Allianzen ausüben könnte. Glaister und Buckley (1999: S. 139) argumentieren, dass mit zunehmender Wettbewerbsintensität zwischen den Partnern die Zufriedenheit mit der Performanz der Partnerschaft sinkt. Allerdings konnten sie in ihrer Untersuchung von 75 Partnerschaften mit UK-Beteiligung einen nur schwachen Zusammenhang nachweisen (Glaister / Buckley, 1999: S. 139).

Dussauge et al. (2000a: S. 115) analysieren 227 Partnerschaften zwischen konkurrierenden Unternehmen und stellen dabei fest, dass Allianzen, bei denen die Partner komplementäre Fähigkeiten einbringen, tendenziell instabiler sind als solche, bei denen die Partner gleichartige Ressourcen einbringen. Des Weiteren streben rivalisierende Partnerunternehmen häufiger konkurrierende Ziele an, die zu einem Scheitern der Partnerschaft führen können (Park / Russo, 1996: S. 878). Dies ist beispielsweise der Fall, wenn beide Partner versuchen, über das Gemeinschaftsunternehmen ihren Marktanteil auszubauen. Die Autoren Park und Russo untersuchen 1996 (S. 885) 204 Joint Ventures aus der Elektronikindustrie und bestätigen, dass Partnerschaften zwischen Wettbewerbern häufiger scheitern als Allianzen zwischen Firmen, die nicht miteinander im Wettbewerb stehen.

Gill und Butler (2003) weisen auf die zusätzlichen Belastungen für die Partnerschaft hin, die Wettbewerb zwischen den Partnern generiert: „[...] competition [...] strains the partnership and reduces trust“ (Gill / Butler, 2003: S. 547). Als Resultat streben konkurrierende Partner eine Reduktion ihrer Abhängigkeit vom anderen Partner an. Das und Teng (1999) fordern, dem Wettbewerb in Allianzen ausreichend Beachtung zu schenken:

„Alliances do not provide a safe haven for colluding with competitors, as competitors remain competitors even when they have alliances. [...] Without sufficient attention to competition, alliances will unwittingly lose their competitive advantage and equitable rights and rewards.“ (Das / Teng, 1999: S. 59).

Zudem wurde durch Kogut 1989 (S. 194) ein negativer Zusammenhang zwischen Veränderungen der Wettbewerbsintensität einer Branche und der Stabilität von Partnerschaften offengelegt.

Konkurrierende Partnerunternehmen versuchen einen Spagat zwischen Protektion von Know-how und Wettbewerbsvorteilen einerseits und der Ausschöpfung von Kooperationsvorteilen aus der Partnerschaft andererseits. Letzteres erfordert jedoch einen regelmäßigen Informationsaustausch und Offenheit, was immer dann problematisch sein kann, wenn sich beide Partner auf denselben Märkten bewegen. Eine Verschärfung der Wettbewerbssituation zwischen den beiden Partnern erhöht das Spannungspotenzial. Es wird damit wahrscheinlicher, dass Partner bei wachsender Konkurrenz zwischen den Partnern zunehmend versuchen, ihren Wettbewerbsvorteil zu schützen, indem sie Informationen zurückhalten, ihr Engagement reduzieren oder mehr Kontrolle über das IJV zu erhalten versuchen. Daher wird folgende Hypothese angenommen:

**Hypothese 25:**

Steigende Wettbewerbsintensität zwischen den Partnern erhöht die Wahrscheinlichkeit von Instabilität.

Wie dargelegt wird vielfach auf die kritische Bedeutung von Wettbewerb zwischen den Partnern im Rahmen von Allianzen hingewiesen. Verschärft sich die Wettbewerbssituation im Laufe der Partnerschaft, sind die Partner bestrebt, ihre Abhängigkeit vom Partner zu reduzieren, beispielsweise indem sie nach Alternativen suchen, mit denen die strategischen Ziele ebenfalls verfolgt werden können. Zum Schutz vor Wettbewerbsnachteilen in dem von beiden Partnern umworbenen Markt, die sich aus opportunistischem Verhalten des Partners ergeben könnten, werden die beteiligten Unternehmen ihr Engagement und ihren Ressourceneinsatz in der Allianz drosseln. Der Anpassungsprozess erfolgt in der Regel jedoch nicht symmetrisch, da die Verschärfung der Konkurrenzsituation für beide Marktteilnehmer subjektiv unterschiedlich wahrgenommen wird.

Es wird folgende Hypothese abgeleitet:

**Hypothese 26 (Engagement als Mediator):**

Mit steigender Wettbewerbsintensität erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Folge des veränderten Gleichgewichts im Engagement.

Das und Teng (1999: S. 59) heben die Notwendigkeit des Zusammenspiels von Engagement und Wettbewerb heraus. Wettbewerb lässt die Kooperationsparteien realisieren, dass ihre Interessen nicht identisch oder vergleichbar sind. Partner sind daher bestrebt, ihren Ressourceneinsatz vor opportunistischem Verhalten der Allianzpartner zu sichern. Ohne den notwendigen Blick auf die Wettbewerbssituation verlieren Allianzpartner ungewollt Wettbewerbsvorteile, während ohne Engagement und Ressourcenbereitstellung das IJV nicht operieren kann. Es ist davon auszugehen, dass Kooperationspartner zu Beginn der Allianz die Wettbewerbssituation einzuschätzen vermögen und sich das relative Engagement in einem Gleichgewichtsverhältnis befindet. Wie bereits zuvor postuliert, stellt die relative Veränderung in der Symmetrie des Engagements eine wesentliche instabilitätsprovozierende Determinante dar. Die hieraus resultierende strukturelle Anpassungsreaktion wird besonders stark sein, wenn sich zeitgleich die Wettbewerbssituation erhöht. Das Unternehmen, das relativ zum Partner seinen Ressourceneinsatz erhöht hat, sieht bei gleichzeitig steigender Wettbewerbsintensität einer noch höheren Druck und Anreiz, den eigenen Einsatz vor opportunistischem Verhalten des Allianzpartners zu schützen. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Wahrscheinlichkeit einer strukturellen

Anpassungsreaktion als Ergebnis der Dynamik im Engagement umso größer ist, je mehr zeitgleich die Intensität des Wettbewerb zwischen den Partner steigt. Hieraus ergibt sich folgende Hypothese:

**Hypothese 27 (Wettbewerb als Moderator):**

Steigende Wettbewerbsintensität erhöht die destabilisierende Wirkung eines sich ändernden relativen Gleichgewichts im Engagement auf die Instabilität der Partnerschaft.

Konflikte sind inhärenter Bestandteil aller Kooperationen (Kemp, 1999: S. 60) und Wettbewerb zwischen den Partnern bildet die Basis von Konflikten (Kemp, 1999: S. 62). Steigende Konflikthäufigkeit, so wurde zuvor postuliert, erhöht die Wahrscheinlichkeit von Instabilität. Die Partnerschaft zerbricht folglich an den Auseinandersetzungen. In einem wettbewerbsintensiven, hart umkämpften Marktumfeld erhöht sich die Gefahr und das Ausmaß des Nachteils opportunistischen Verhaltens für die Partner. Ein Partner wird demnach in einem stark umkämpften Markt tendenziell eher bestrebt sein, das strukturelle IJV-Design zum Schutz seiner spezifischen Investitionen anzupassen, als in weniger hart umkämpften Märkten. Dies bedeutet auch, dass die Partner bei steigender Konflikthäufigkeit in einem wettbewerbsintensiven Umfeld früher und schneller Konsequenzen im Sinne der Anpassung des strukturellen Designs ziehen, um die eigenen Ressourcen vor opportunistischem Verhalten des Partners zu schützen.

Konflikte führen folglich tendenziell eher zu Instabilität, wenn sich die Partner in einem wettbewerbsintensiven Umfeld bewegen. Die Partnerschaft wird in einem solchen Umfeld tendenziell schneller beendet, bzw. die Wirkung von Konflikten auf die Instabilität ist bei steigender Wettbewerbsintensität größer als bei abnehmender Wettbewerbsintensität.

**Hypothese 28 (Wettbewerb als Moderator):**

Steigende Wettbewerbsintensität erhöht die destabilisierende Wirkung steigender Konflikthäufigkeit auf die Instabilität der Partnerschaft.

Wenngleich Glaister und Buckley (1999: S. 139) einen nur schwachen Zusammenhang zwischen der Konkurrenzsituation und der subjektiven Performanz festgestellt haben, erscheint die Argumentation intuitiv schlüssig, dass mit zunehmender Konkurrenz beide Partner die Ergebnisse des Gemeinschaftsunternehmens kritischer betrachten. Resultierend aus dem sich verändernden Wettbewerb beurteilen die Partnerunternehmen die Performanz des Joint Ventures differenzierter und wägen die aus der Kooperation gewonnenen Vorteile mit den aus dem Wettbewerb erwachsenen Nachteilen ab. Nur wenn die Erfolge aus der Allianz die Nachteile aus dem erhöhten Wettbewerbsdruck überkompensieren, bleibt der Ressourceneinsatz im Joint Venture gerechtfertigt. So wie sich die Wahrnehmung der veränderten Wettbewerbsintensität beider Partner subjektiv unterscheidet, so differiert auch die veränderte Performanzwahrnehmung der involvierten Partner.

Hieraus ergeben sich folgende Hypothesen:

**Hypothese 29:**

Steigt die Wettbewerbsintensität während der Partnerschaft, verändert sich die relative Performanzwahrnehmung der Partner



**Hypothese 30 (Performanzwahrnehmung als Mediator):**

Mit steigender Wettbewerbsintensität erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Folge des veränderten Gleichgewichts in der Performanzwahrnehmung.

Mit zunehmender Wettbewerbsintensität erhöht sich für beide Partner der Druck, ihren Ressourceneinsatz vor opportunistischem Handeln des anderen Partners zu schützen. Darüber hinaus steigt auch der Anreiz, die Partnerschaft für die Verfolgung der eigenen Interessen zu unterwandern. Als Folge besteht die Gefahr, dass die kooperative Einstellung beider Partner leidet oder auf der Strecke bleibt. Es wird daher erwartet:

**Hypothese 31 (Kooperationseinstellung als Mediator):**

Mit steigender Wettbewerbsintensität erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Folge einer veränderten Kooperationseinstellung.

**Hypothese 32 (Wettbewerb als Moderator):**

Steigende Wettbewerbsintensität erhöht die destabilisierende Wirkung einer sich ändernden Kooperationsbereitschaft auf die Instabilität.

## **5.6 Joint-Venture-spezifische Determinanten – Kontrollvariablen**

Joint-Venture-spezifische Determinanten sind vor allem strukturelle Variablen, die im Hinblick auf Symmetriefragen zwischen den Parteien statisch sind und sich im Laufe der Kooperation nicht ändern. Mit Hilfe dieser Faktoren lassen sich Joint Ventures in Gruppen einteilen, um die Effekte der dynamischen Determinanten hinsichtlich ihrer Auswirkung auf Untergruppen zu unterscheiden. In der vorliegenden Arbeit sollen diese Einflussgrößen als Kontrollvariablen fungieren.

### **5.6.1 Größe**

Die Größe des Partnerunternehmens wird im Zusammenhang internationaler Allianzen häufig als Kontrollvariable herangezogen (Parkhe, 1993a: S. 813; Johnson, 1997: S. 209; Chen / Boggs, 1998: S. 118; Kumar / Seth, 1998: S. 586; Hennart et al., 1998: S. 388; Hitt et al., 2000: S. 457; Luo / Park, 2004: S. 150; Fong et al., 2004: S. 32). Sie ist ein wichtiges Indiz für die Ressourcenausstattung des Gemeinschaftsunternehmens (Boateng / Glaister, 2002: S. 530). Kleinen und mittleren Allianzen stehen eine geringere Ressourcenausstattung zur Verfügung. Dies kann zu einer größeren gegenseitigen Abhängigkeit der Partner voneinander führen. Des Weiteren sind große Joint Ventures für die Partner relativ bedeutender zur Erreichung strategischer Ziele. Je größer die Investition in ein Joint Venture, desto wahrscheinlicher sind die investierenden Parteien an langfristiger Stabilität der Allianz interessiert und desto mehr werden sie sich für den Erfolg des IJVs engagieren (Chen / Boggs, 1998: S. 118). Umgekehrt ist der Erfolg kleiner Partnerschaften weniger bedeutsam für die Allianzparteien (Pangarkar / Lee, 2001: S. 5). Schließlich erhöht sich mit steigender Unternehmensgröße das Interesse von Dritten (z. B. Öffentlichkeit), wodurch der Schwellenwert zur Umsetzung einer strukturellen Anpassung steigt. Mata (2010: S. 23) bestätigte einen negativen Einfluss der Größe des IJVs auf die Wahrscheinlichkeit der Auflösung des IJVs. Je größer das Joint Venture in der Untersuchung von 2.234 international-portugiesi-

schen Joint Ventures (gegründet zwischen 1982 und 2002), desto geringer die Wahrscheinlichkeit von Instabilität. Allerdings konnte in der genannten Studie kein Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Akquisition durch einen Partner nachgewiesen werden. Schließlich beeinflusst die Firmengröße zahlreiche wettbewerbsrelevante Variablen wie beispielsweise die Macht gegenüber Konkurrenten, die Möglichkeit, Risiken einzugehen, oder das Potenzial für Investitionen in Innovation oder Kostensenkungen (Luo / Park, 2004: S. 150). Werden die Potenziale vorteilsbringend eingesetzt, steigert dies die Performanz der Gemeinschaftsunternehmung und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit von Stabilität.

### 5.6.2 Alter

Nach der Gründungsphase befindet sich die Allianz in den Flitterwochen wie Inkpen und Currall (2004: S. 596) die Zeit nach der Gründung des IJVs bezeichnen. Diese Zeit kann wie ein Puffer wirken, der dafür Sorge trägt, dass sich die Partnerschaft nicht auflöst (Inkpen / Li, 1999: S. 36; Inkpen / Currall, 2004: S. 596). Bei älteren Unternehmen ist es wahrscheinlicher, dass sich der adressierte Markt oder die angebotenen Produkte in einem reiferen oder schrumpfenden Status im Lebenszyklus befinden. Damit steigt im Alter die Wahrscheinlichkeit, dass die Partner das Joint Venture beenden (Larimo, 2002: S. 12).

Anhänger der Population-Ecology-Theorie argumentieren dagegen, dass gerade junge Unternehmen Probleme haben zu überleben (*liability of newness*), während die Sterblichkeitsraten von Unternehmen mit zunehmendem Alter sinken. Begründet wird dies mit der über die Lebenszeit der Unternehmung steigenden internen Legitimität und dem sich kontinuierlich ausbauenden Netzwerk, das für den laufenden Betrieb des Unternehmens förderlich ist (Larimo, 2002: S. 12). Abläufe und Strukturen sind in jungen Organisationen noch nicht komplett ausgebildet und die Vernetzung mit der Umwelt ist noch unzureichend. Dies lässt die Mortalitätsraten junger Unternehmen steigen.

Zudem ist aus Sicht der Population-Ecology-Theorie die Trägheit eine wesentliche Eigenschaft der organisationellen Entwicklung. Dies bedeutet, dass Organisationen wesentliche Attribute ihrer frühen Form beibehalten (Park / Ungson, 1997: S. 287). Ein älteres Joint Venture hat sich positiv in seiner Umwelt bewährt und demnach bessere Aussichten, dies auch zukünftig zu tun (Chen / Boggs, 1998: S. 115). Schließlich interagieren die Partner wiederholt über die Dauer der Partnerschaft und lernen dadurch sich und die spezifischen Ressourcen der Partner immer besser kennen (Mata, 2010: S. 10), was sich in verbesserter Performanz mit zunehmendem Alter des IJVs bemerkbar macht (Hu / Chen, 1996: S. 196). López-Navarro und Camisón-Zornova (2003: S. 28) befürworten die Verwendung des Alters der Partnerschaft als Kontrollvariable hauptsächlich vor dem Hintergrund, dass die Unternehmensziele in der Regel mittel- und langfristig angelegt sind. Junge Partnerschaften könnten die Untersuchungsergebnisse möglicherweise verwässern. Auch Beamish (1988: S. 13) sieht in dem Alter des IJVs eine geeignete Kontrollgröße.

### **5.6.3 Kontinent**

Nach den Praxiserfahrungen des Autors der vorliegenden Studie kann die Stabilität eines Joint Ventures auch dadurch beeinflusst werden, ob die Unternehmen auf demselben Kontinent liegen. Die Literatur enthält sich hier einer Stellungnahme. Die Hemmschwellen für Firmengründungen oder neue Partnerschaften sind innerhalb eines Kontinents (im Folgenden bezogen auf Europa) geringer als bei interkontinentalen Joint Ventures. Die einfachere Einschätzung der Rechtslage (weil vertrauter) im europäischen Raum, die aufgrund der räumlichen Nähe gute Erreichbarkeit und die geringe Zeitverschiebung zwischen den Ländern sind Faktoren, die das Risikomanagement im Zusammenhang mit neuen IJVs vereinfachen. Innereuropäische Gemeinschaftsunternehmen werden von deutschen Unternehmen nicht nur mit geringeren Mühen und Risiken gegründet als interkontinentale Gemeinschaftsunternehmen, sondern auch früher wieder aufgelöst. Die Untersuchung wird daher zwischen kontinentalen und interkontinentalen Partnerschaften differenzieren.

### **5.6.4 Erfahrung**

Schließlich soll überprüft werden, ob vorherige partnerschaftliche Beziehungen zwischen den Partnern die jetzige Partnerschaft beeinflussen. Ein solcher Zusammenhang wird in der Literatur nahegelegt: Internationale Kooperationen unterliegen komplexen Zusammenhängen. Vorherige Erfahrungen der Partner miteinander reduzieren die Komplexität und tragen zur Stabilität der Partnerschaft bei (Luo / Park, 2004: S. 151). Partnerschaften, die auf vorherige Allianzerfahrungen zurückblicken können, sind stabiler (Kogut, 1989: S. 184). Es ist davon auszugehen, dass sich Unternehmen mit vorherigen Partnerschaftserfahrungen tendenziell mehr vertrauen als ohne vorherige gemeinsame Erfahrung (Glaister / Buckley, 1999: S. 128). Vorpartnerschaftliche Interaktion der Parteien baut Vertrauen auf, wirkt Opportunismus entgegen und vermeidet hierdurch Transaktionskosten (Luo / Park, 2004: S. 144). Parkhe (1993a: S. 815) zeigt empirisch, dass sich die von den Partnern als opportunistisch wahrgenommenen Aktivitäten mit vorheriger Erfahrung der Allianzparteien reduzieren. Allerdings können Reuer und Ariño (2007: S. 326) nicht belegen, dass sich die Komplexität der Allianzvereinbarungen mit zunehmender Anzahl vorhergegangener Partnerschaften reduziert. Die Autoren stellen lediglich fest, dass der Koordination der Partnerschaft in der vertraglichen Ausgestaltung weniger Raum gelassen wird.

Im folgenden Kapitel werden die in den vorangegangenen Abschnitten erarbeiteten Hypothesen empirisch getestet.

## 5.7 Tabellarische Zusammenfassung der Hypothesen

Im Folgenden werden die einzelnen Hypothesen überprüft. Eine Zusammenfassung der zu prüfenden Hypothesen liefert die folgende Tabelle:

Hypothese	Thema	Zusammenhang
1	Engagement	Steigende Asymmetrie im Engagement erhöht Wahrscheinlichkeit von Instabilität
2	Performanzwahrnehmung	Steigende Asymmetrie in der Performanzwahrnehmung erhöht Wahrscheinlichkeit von Instabilität
3	Kooperationsbereitschaft	Steigende Asymmetrie in der Kooperationsbereitschaft erhöht Wahrscheinlichkeit von Instabilität
4	Konflikt	Steigende Konflikthäufigkeit erhöht Wahrscheinlichkeit von Instabilität
5		Steigende Konflikthäufigkeit vermindert Vertrauen
6		Steigende Konflikthäufigkeit erhöht Wahrscheinlichkeit von Instabilität durch Vertrauensreduktion (Vertrauen als Mediator)
7	Vertrauen	Vorpartnerschaftliche Erfahrungen erhöhen das Vertrauensniveau
8		Vorpartnerschaftliche Erfahrungen haben keinen Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen
9		Steigendes Vertrauen erhöht das Engagement
10		Steigendes Vertrauen verringert Asymmetrie im Engagement
11		Steigendes Vertrauen reduziert die Wahrscheinlichkeit von Instabilität
12	Konfliktlösungsmanagement	Konfliktlösungsmechanismen reduzieren die Wahrscheinlichkeit von Instabilität
13	Bedeutung / Abhängigkeit	Veränderungen in der relativen Abhängigkeit der Partner erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Instabilität
14		Je größer die Abhängigkeit, desto größer das Engagement der Partner
15		Veränderungen in der relativen Abhängigkeit der Partner erhöhen die Asymmetrie im Engagement der Partner
16		Veränderungen in der relativen Abhängigkeit der Partner erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Folge von steigender Asymmetrie im Engagement der Partner (Engagement als Mediator)
17		Die Abhängigkeit von der Partnerschaft beeinflusst die Stärke des Zusammenhangs zwischen der Veränderung der Asymmetrie im Engagement und der Wahrscheinlichkeit von Instabilität (Abhängigkeit als Moderator)
18		Die Abhängigkeit von der Partnerschaft beeinflusst die Stärke des Zusammenhangs zwischen der Veränderung der Asymmetrie in der Performanzwahrnehmung und der Wahrscheinlichkeit von Instabilität (Abhängigkeit als Moderator)
19		Die Abhängigkeit von der Partnerschaft beeinflusst die Stärke des Zusammenhangs zwischen der Veränderung der Asymmetrie in der Kooperationsbereitschaft und der Wahrscheinlichkeit von Instabilität (Abhängigkeit als Moderator)
20		Die Abhängigkeit von der Partnerschaft beeinflusst die Stärke des Zusammenhangs zwischen der Veränderung der Konflikthäufigkeit und der Wahrscheinlichkeit von Instabilität (Abhängigkeit als Moderator)

Hypothese	Thema	Zusammenhang
21	Strategie	Strategische Änderungen beeinflussen die Abhängigkeit von der Partnerschaft
22		Strategische Änderungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Folge veränderter Abhängigkeit von der Partnerschaft (Abhängigkeit als Mediator)
23		Die Wirkung einer sich ändernden Abhängigkeit von der Partnerschaft auf die Instabilität wird verstärkt durch Änderungen in der strategischen Ausrichtung der Partner (Strategie als Moderator)
24		Strategische Änderungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Folge veränderter Performanzwahrnehmung (Performanzwahrnehmung als Mediator)
25	Wettbewerb	Steigende Wettbewerbsintensität erhöht die Wahrscheinlichkeit von Instabilität
26		Steigende Wettbewerbsintensität erhöht die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Folge von Veränderungen der Asymmetrie im Engagement (Engagement als Mediator)
27		Die Wirkung der steigenden Asymmetrie im Engagement auf die Instabilität der Partnerschaft wird verstärkt durch steigende Wettbewerbsintensität (Wettbewerb als Moderator)
28		Die Wirkung der steigenden Konflikthäufigkeit auf die Instabilität der Partnerschaft wird verstärkt durch steigende Wettbewerbsintensität (Wettbewerb als Moderator)
29		Steigende Wettbewerbsintensität verändert die relative Performanzwahrnehmung
30		Steigende Wettbewerbsintensität erhöht die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Folge der veränderten Asymmetrie in der Performanzwahrnehmung (Performanz als Mediator)
31		Steigende Wettbewerbsintensität erhöht die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Folge der veränderten Asymmetrie in der Kooperationsbereitschaft (Kooperationsbereitschaft als Mediator)
32		Die Wirkung der steigenden Asymmetrie in der Kooperationsbereitschaft auf die Instabilität der Partnerschaft wird verstärkt durch steigende Wettbewerbsintensität (Wettbewerb als Moderator)

**Tab. 4: Überblick Hypothesen**

## 6 Empirische Analyse

### 6.1 Datenerhebung

Die empirische Erhebung fand mittels strukturierter, persönlicher Interviews im Zeitraum von Frühjahr 2009 bis Herbst 2010 statt. Dabei wurde mit den Interviewpartnern ein vorab erarbeiteter Fragebogen persönlich besprochen. Persönliche Interviews wurden gegenüber anderen Formen der empirischen Erhebung wie postalischen Fragebögen bevorzugt, da die Gesprächspartner die Fragen einerseits für beide Partner A und B und andererseits für zwei Zeitpunkte  $t_0$  und  $t_1$  zu beantworten hatten ( $t_0$ : Zeitpunkt der Gründung des IJV;  $t_1$ : Zeitpunkt der strukturellen Rekonfiguration bzw. Interviewzeitpunkt, falls keine Instabilität vorlag) und durch ein persönliches Interview sichergestellt werden konnte, dass es nicht zu Verwechslungen der Partner- oder Zeitperspektiven kam. In nur einem Fall musste das persönliche Interview durch ein Telefoninterview ersetzt werden. Die Gespräche wurden ausschließlich vom Autor durchgeführt, was die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten verbessert und eine einheitliche Interpretation der Interviews sicherstellt. Jedes Interview dauerte ca. zwei Stunden. In Anlehnung an Kabst (2000: S. 173) folgten die Interviews einem vorbereiteten und strukturierten Fragenkatalog, wenngleich sämtliche Fragen mit dem Gesprächspartner zunächst offen besprochen wurden. Damit wurde dem Interviewpartner die Möglichkeit gegeben, weitere Informationen jenseits des Spektrums des Fragebogens zu erläutern und solche Hintergrundkenntnisse beim anschließenden Beantworten der strukturierten Fragen durch Gewichtung mit einzubringen. Zudem wurde der Fragenkatalog im Voraus an den Interviewpartner gesandt, wodurch sichergestellt werden konnte, dass sich die Manager durch einen Vorablick in den Fragenkatalog imstande fühlten, diesen im Rahmen eines Interviews zu besprechen und damit auf das Interview vorbereiten konnten. Vor den Interviews wurde der Fragebogen, der überwiegend auf bewährte Fragestellungen und Operationalisierungen zurückgriff, im Rahmen eines Seminars an der Justus-Liebig-Universität in Gießen mit Doktoranden, Habilitanden und Prof. Dr. Kabst besprochen.

Die Auswahl der Grundgesamtheit folgte einem im Voraus erarbeiteten Kriterienkatalog. Damit ein Joint Venture Eingang in die Grundgesamtheit fand, musste es folgende Kriterien erfüllen.

- Es musste sich um internationales Joint Venture unter deutscher Beteiligung handeln. Das heißt, mindestens eine der drei involvierten Parteien musste ihren Firmensitz außerhalb Deutschlands und mindestens eine in Deutschland haben. Diese Restriktion folgt praktischen, finanziellen sowie komplexitätsmindernden Überlegungen. Zusätzlich wird hierdurch die Homogenität des Datenmaterials erhöht (Kabst, 2000: S. 159).
- Die Auswahl wurde auf Industrieunternehmen beschränkt (keine Banken, Versicherungen oder Dienstleister). Eine Eingrenzung in Bezug auf die Industriesektoren erhöht gemäß Fey und Beamish (2000: S. 145) und Zielke (1992: S. 22) die Homogenität der Grundgesamtheit.
- Um in die Grundgesamtheit aufgenommen zu werden, durfte es sich nicht um kurzfristige, projektbezogene Joint Ventures oder rein finanzielle Beteiligungen handeln.
- Da bei Beteiligungen unter 20 % davon ausgegangen werden kann, dass der Partner nur geringen Einfluss auf die Allianz ausübt, wurden nur IJVs mit einer Mindestbeteiligung von 20 % in die Untersuchung aufgenommen. Ähnliche

Untergrenzen finden sich bei Geringer (1991: S. 49), Hébert (1996: S. 32), Fey und Beamish (2000: S. 145), Alcantara et al. (2006: S. 395). Reine Finanzinvestitionen oder stille Beteiligungen, bei denen einzelne Partner keine strategischen Interessen am IJV haben, wurden gemäß Bidault und Salgado (2001: S. 620) ebenfalls ausgeschlossen.

- Die Auswahl der Grundgesamtheit beschränkt sich auf Gründungen im Zeitraum von 1995 bis 2005. Dies soll gewährleisten, dass die Erinnerungen an die Vergangenheit noch möglichst frisch sind bzw. auskunftsfähige Manager zugegen sind (Fey / Beamish, 2000: S. 145). Da IJVs insbesondere in den ersten drei Jahren zu Instabilität neigen (Beamish, 1988: S. 13), wurden nur solche in die Untersuchung aufgenommen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung mindestens drei Jahre alt waren. Eine analoge Vorgehensweise empfehlen auch Glaister und Buckley (1999: S. 133).
- Blodgett (1991: S. 68), Geringer (1991: S. 49), Beamish / Inkpen (1995: S. 34), Hébert (1996: S. 32), Kabst (2000: S. 177) und Fey / Beamish (2000: S. 145) folgend wurden nur Gemeinschaftsunternehmen mit zwei Partnern berücksichtigt. Diese Einschränkung wurde vorgenommen, um die Komplexität der Interviews zu reduzieren.

Die Auswahl der Grundgesamtheit erfolgte anhand zweier Datenbanken: So wurden Meldungen mit Bezug auf IJVs des Bureau van Dijk kritisch auf Übereinstimmung mit den vorgegebenen Kriterien durchgesehen. Bureau van Dijk ist eine anerkannte Wirtschaftsauskunft, die globale Unternehmensinformationen sammelt und in Datenbanken archiviert. Unter diesen Informationen sind auch Meldungen zur Gründung von Gemeinschaftsunternehmen. Auch Teusler (2008: S. 188) greift zur Recherche von produzierenden Unternehmenskooperationen in der Elektroindustrie auf Informationen des Bureau van Dijk zurück. Die Datenbank meldete 369 Einträge zu internationalen Gemeinschaftsunternehmen mit deutscher Beteiligung aus der Industrie im Zeitraum 1995 bis 2005. Zahlreiche Meldungen bezogen sich jedoch auf Ankündigungen, bei denen nicht nachvollziehbar war, ob der Ankündigung tatsächlich die Gründung eines IJVs folgte. Hinzu kam eine Reihe von Mehrfachnennungen. Nach Eliminierung der unbestätigten Ankündigungen und Doppelnennungen blieben 155 IJV mit deutscher Beteiligung.

Da das Bureau van Dijk erst seit Beginn des neuen Jahrtausends zuverlässige Daten liefert, wurden darüber hinaus Industrieberichte aus der Datenbank von Müller-Stewens für den Zeitraum 1995 bis 2005 hinsichtlich der Gründung von IJVs mit deutscher Beteiligung gesichtet. Die Recherche ergab 399 Gemeinschaftsunternehmen, die den Kriterien entsprachen. Hiervon konnten bei 132 Unternehmen Details über Internet, Handelsregistereintragungen und Geschäftsberichte eruiert werden.

In Summe wurden über die Datenbanken Details von 234 Gemeinschaftsunternehmen ermittelt, die anschließend telefonisch kontaktiert wurden. Hiervon standen 108 Unternehmen zur Primärdatenerhebung für persönliche Interviews zur Verfügung, was einer Rate von 46 % entspricht. In Anbetracht der zunehmenden Zurückhaltung, sich an empirischen Befragungen zu beteiligen, und in Anbetracht der Sensitivität der Interviews ist die Beteiligungsquote als hoch zu werten.

Die gewählten Datenbanken bieten den Vorteil, dass sie aufgrund ihrer kommerziellen Ausrichtung gut gepflegt sind und sich die Daten mittels Stichworten eingrenzen lassen. Allerdings beziehen sie sich vor allem auf Veröffentlichungen,

womit sich ein Hang zu Unternehmen ergibt, die im öffentlichen Interesse stehen. Es kann daher angenommen werden, dass es im betrachteten Zeitraum eine weit größere Anzahl von Neugründungen von deutsch-internationalen Joint Ventures gegeben hat. Kabst (2000: S. 167 f.), der die Vorzüge der Datenbank Müller-Stewens bestätigt, wie auch Zielke (1992: S. 27) gehen davon aus, dass die Grundgesamtheit weit größer ist als die aus den Datenbanken recherchierte Zahl.

Als Interviewpartner standen entweder ein Mitglied der Geschäftsführung des IJVs, ein Mitglied des Aufsichtsgremiums oder ein verantwortlicher Manager bei den Partnerfirmen zur Verfügung. Damit ist gewährleistet, dass die Interviewpartner ausreichend Informationen zum IJV und den Partneraktivitäten im Zusammenhang mit dem IJV haben. In nur einem Fall musste der Interviewpartner Rücksprache mit einem Kollegen halten.

Überwiegend wurden die Interviews mit nur einer der drei involvierten Parteien geführt. Um die Reliabilität von singulären Interviews (im Gegensatz zu drei Interviews pro Fall) zu bestätigen, wurden in sieben Fällen drei Interviews geführt (IJV-Manager und Vertreter beider Partner). Anschließend wurden die Antworten miteinander verglichen, um herauszufinden, ob sich die Bewertungen der Sachverhalte zwischen den Interviewpartnern unterscheiden. Als Qualifizierungsmaß der Interrater-Reliabilität wurde der Cohens-Kappa-Koeffizient (Cohen, 1960: S. 40) gewählt. Hierbei handelt es sich um ein prozentuales Übereinstimmungsmaß, das ursprünglich für den Fall von nur zwei Ratern entwickelt wurde. Dieses Maß wird in der Literatur empfohlen (Dewey, 1983: S. 489). Die Reliabilitätskoeffizienten wurden mit dem Reliabilitätsprogramm von Jenderek (Universität Leipzig, 2006) erstellt. Die Software erlaubt die Ermittlung des Cohens-Kappa-Koeffizienten auch für mehr als zwei Rater; dieser Fall wird auch als Fleiss' Kappa bezeichnet. Landis und Koch (1977: S. 165) folgend werden folgende Kategorien zur Beurteilung von Cohens Kappa herangezogen:

Koeffizient	Übereinstimmung
<0	Keine Übereinstimmung
0.00 – 0.20	Sehr geringe Übereinstimmung
0.20 – 0.40	Geringe Übereinstimmung
0.41 – 0.60	Mittlere Übereinstimmung
0.61 – 0.80	Hohe Übereinstimmung
0.81 – 1.00	Sehr hohe Übereinstimmung

**Tab. 5: Beurteilung Cohens-Kappa-Koeffizient**

Die Ergebnisse sind in den folgenden Tabellen zusammengefasst. Über den gesamten Fragebogen ergibt sich ein Cohens-Kappa-Koeffizient von 0.63. Dies lässt darauf schließen, dass die Antworten der befragten drei Interviewpartner eine gute Übereinstimmung aufweisen, und bestätigt die gewählte Vorgehensweise, nur einen der drei involvierten Partner zu befragen. Auch bei Betrachtung der einzelnen Themenblöcke ergibt sich eine gute Reliabilität zwischen den Antwortparteien. Keiner der Themenbereiche fällt bezüglich seiner Interrater-Reliabilität von den anderen Themenkomplexen nennenswert ab.

Zur Absicherung der Ergebnisse wurde der Empfehlung von Hayes und Krippendorff (2007: S. 77) folgend zusätzlich Krippendorffs Alpha auf Basis eines von den Autoren zur Verfügung gestellten SPSS-Makros ermittelt. Aus der Aufstellung unten ist



ersichtlich, dass die dargestellten Reliabilitätsergebnisse durch das alternative Maß bestätigt werden, wenngleich die Reliabilität gemäß Krippendorffs Alpha durchweg positiver evaluiert wird als nach dem Cohens-Kappa-Koeffizienten.

Themenbereich	Cohens-Kappa-Koeffizient	Krippendorffs Alpha
Gesamtfragen	0.627	0.862
Bedeutung	0.524	0.815
Engagement	0.639	0.792
Performanz	0.617	0.777
Konflikt	0.526	0.752
Vertrauen	0.560	0.796
Konfliktmanagement	0.561	0.703
Kooperationsbereitschaft	0.632	0.831

**Tab. 6: Cohens-Kappa-Koeffizienten zur Prüfung der Interrater-Reliabilität**

Weiterhin zeigen die Auswertungen, dass die Vertreter der Partner im Durchschnitt eine höhere Übereinstimmung mit dem IJV-Management (Cohens Kappa 0.68) aufweisen, als die Partnern untereinander (Cohens Kappa 0.53).

Die vorgestellten Ergebnisse decken sich mit der Literatur. Geringer und Hébert (1991: S. 256) haben empirisch bestätigt, dass die Beurteilungen der beiden Partner stark miteinander korrelieren. Darüber hinaus stellen die Autoren eine noch höhere Korrelation der Beurteilungen des IJV-Managements mit denen der Partner fest, sodass sie folgern: „[The] use of a single respondent per IJV appears to allow researchers to obtain fairly reliable and efficient data“ (Geringer / Hébert, 1991: S. 259 f.). Parkhe (1993a: S. 810), Yan und Gray (2001a: S. 401) und Fryxell et al. (2002: S. 874) bestätigen eine hohe Korrelation der Antworten bei der Primärdatenerhebung alternativer Quellen.

Auf Grundlage obiger Ergebnisse wurde überwiegend der direkte Kontakt zum IJV-Management gesucht, was in 62 % der Fälle gelang, auch wenn nicht in allen Fällen der Geschäftsführer selbst, sondern ein Mitglied der Geschäftsleitung für die Interviews bereitstand. Child et al. (1997: S. 197) sowie Luo und Park (2004: S. 147) bestätigen eine hohe Konsistenz der Antworten bei der Befragung von verschiedenen Managern innerhalb eines IJVs. In Fällen (38 %), in denen kein Ansprechpartner aus den IJVs für ein Interview zur Verfügung stand, wurde auf verantwortliche Manager bei einer der Partnerfirmen zurückgegriffen. Dem Ansatz, nur ein Interview zu führen statt mehrere mit allen drei beteiligten Parteien, folgen die meisten empirischen Studien zum Thema internationaler Allianzen (z. B. Child et al., 1997: S. 197; Steensma / Lyles, 2000: S. 840; Morris/Cadogan, 2001: S. 234); dies ist aufgrund der vorgestellten Ergebnisse der Interrater-Reliabilität gerechtfertigt.

Position des Interviewpartners	Anzahl
Mitglied des Board of Directors des IJVs	10
Managing Director des IJVs	57
Mitglied des Management-Teams im IJV	10
Verantwortlicher Manager bei einem IJV-Partner	30
Sonstige	1

**Tab. 7: Position der Interviewpartner**

Die Interviews fanden überwiegend in Deutschland (76 %) statt. Darüber hinaus reiste der Autor für Interviews nach Belgien (2), Brasilien (2), China (11), England (1), Finnland (1), Frankreich (1), Italien (1), in die Niederlande (2), in die Schweiz (2), nach Tschechien (1) und in die USA (2).

Wie bereits dargelegt, orientierte sich die Befragung an IJVs, die zwischen 1995 und 2005 gegründet wurden. Über das gewählte Interviewdesign einer Quasilängsschnittstudie können, so Featherman (1985: S. 152), longitudinale Daten auf praktikable Weise zusammengestellt werden, ohne dass eine Längsschnitterhebung mit ihrem hohen zeitlichen Aufwand nötig wäre. Grundsätzlich greift beinahe jede empirische Untersuchung auf historische Daten zurück. Solche retrospektive Untersuchungen können wertvolle Informationen liefern, die anders nicht verfügbar sind (Huber / Power, 1985: S. 171). IJVs, die bereits vor 1995 etabliert wurden, sind jedoch nicht berücksichtigt worden, da zu vermuten war, dass nur noch unzureichend historisches Wissen abrufbar ist. Dennoch argumentieren Metts et al. (1993: S. 163), dass retrospektive Abfragen ein angemessenes Mittel bei der Ermittlung von Informationen bezüglich kritischer Ereignisse darstellen. Auch Kabst (2004: S. 105) befürwortet die retrospektive Datenerhebung, wenn die abgefragten Ereignisse hinreichend bedeutsam für das Unternehmen waren, sodass diese im „Unternehmensgedächtnis“ präsent sind. Das vorliegende empirische Design berücksichtigt dies und reduziert das Risiko des Verlustes von historischem Wissen, indem zwei kritische und bedeutende Zeitpunkte (Gründung und signifikante strukturelle Rekonfiguration) betrachtet werden. Huber (1985) stellt in einer empirischen Testreihe mit 35 Personen fest, dass sich Forscher auf retrospektive Angaben von Informanten verlassen können:

„Altogether, [...] results suggest that organizational scientists can have a fairly high level of confidence in the temporal stability of retrospective reports from participants in organizational decisions“ (Huber, 1985: S. 947).

Die Frage nach der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit retrospektiv erhobener Daten ist insbesondere in der Medizin bei der Untersuchung von lebensüberspannenden Anomalien von Bedeutung (Berney / Blane, 1997: S. 1520). Berney und Blane (1997: S. 1524) belegen, dass selbst einfache Informationen über einen Zeitraum von 50 Jahren noch abrufbar sind. Die bisherige IJV-Forschung greift regelmäßig auf historische Daten zurück. So betrachten Lu und Hébert im Jahr 2005 (S. 739) japanische Partnerschaften, die zwischen 1985 und 1997 gegründet wurden, und Kaufmann et al. (2006: S. 48 f.) untersuchen IJVs, deren Gründung zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits bis zu 21 Jahre zurückliegt.

Robson et al. (2002: S. 399) kritisieren, dass in nur wenigen empirischen Studien eine Mindestlebenszeit der IJVs in Betracht gezogen wurde. Der Kritikpunkt wurde in dieser Studie aufgenommen, indem nur IJVs in die Erhebung einbezogen wurden, die bis 2005 gegründet waren. Der Literatur folgend (Beamish / Banks, 1987: S. 8; Osland / Cavusgil, 1996: S. 127; Lu / Hébert, 2005: S. 739) hatten somit alle IJVs vor der empirischen Befragung im Zeitraum von 2009 bis 2010 die Möglichkeit, mindestens drei Jahre (2006, 2007, 2008) Erfahrung zu sammeln. Damit wird einerseits ausgeschlossen, dass junge IJVs, die möglicherweise noch wenig Probleme bewältigen mussten, die Ergebnisse zu positiv beeinflussen. Andererseits wird dem Rechnung getragen, was Stinchcombe (1965: S. 148) als „Liability of Newness“ bezeichnet. Demnach scheitern im Vergleich zwischen jungen und älteren Organisationen in größerem Maße die jungen. Ähnliche Einschränkungen finden sich in anderen Studien (Ainuddin et al., 2007: S. 52).

Weiterhin wurde die Grundgesamtheit auf Gemeinschaftsunternehmen aus der Industrie beschränkt. IJVs aus dem Bereich des Finanzsektors und Dienstleistungssektors wurden dagegen ausgeschlossen. Diese Einschränkung erhöht die Homogenität der Grundgesamtheit (Fey / Beamish, 2000: S. 145) und verbessert damit die Vergleichbarkeit des Datenmaterials.

Neben Deutschland, das in allen IJV vertreten war, sind weitere 27 Nationen in der Umfrage beteiligt. In 14 Fällen waren mehr als zwei Länder an dem IJV involviert. 46 (43 %) der 108 befragten IJVs waren Gemeinschaftsunternehmen innerhalb Europas. Bei der Mehrheit (62 IJVs oder 57 %) handelte es sich um interkontinentale Allianzen. Während sich die europäischen Partnerschaften über eine größere Zahl von Nationen verteilen, ist bei den interkontinentalen Partnerschaften eine Tendenz zu den Volkswirtschaften in China, Japan und USA auffällig. Dies ist nicht verwunderlich, da es sich hierbei um bedeutende Staaten im internationalen Wettbewerb handelt.

Die Einschränkung auf internationale Joint Ventures mit deutscher Beteiligung erfolgte einerseits aus Praktikabilitätsbetrachtungen (Kemp, 1999: 127) und andererseits vor dem Hintergrund verbesserter Vergleichbarkeit der gesammelten Daten. Hennart und Park (1993: S. 1054 f.) bemerken, dass Untersuchungen mit multiplen Länderkombinationen zu erheblichen Problemen führen können. Ähnlich argumentieren Kabst (2000: S. 159) und Zielke (1992: S. 20), wenn sie die Variabilität der Untersuchungseinheiten durch den Fokus auf deutsch-amerikanische Gesellschaften zu reduzieren versuchen. Den Autoren folgend und zur Erzielung eines homogenen, komparativen Datenmaterials wurde für die vorliegende Untersuchung mit Deutschland eine Konstante gewählt und damit die Variabilität hinsichtlich der beteiligten Länder verringert.

## **6.2 Operationalisierung der Variablen**

Jede empirische Erhebung beginnt mit der Bestimmung, wie den theoretischen Konstrukten beobachtbare Indikatoren zugeordnet werden können. Diese Bestimmung wird Operationalisierung genannt (Schnell et al., 2005: S. 11). Zur Operationalisierung der Variablen wurde so weit wie möglich auf bekannte und bewährte Item-Batterien zurückgegriffen. Die Ausprägung aller Variablen wurde in Form einer Quasi-Längsschnittuntersuchung zu zwei Zeitpunkten betrachtet: zum Zeitpunkt der Gründung des IJV und zum Zeitpunkt der strukturellen Rekonfiguration. In Fällen, in denen das institutionelle Set-up sich nicht oder nur unwesentlich verändert hat, wurde als zweiter Zeitpunkt der Termin des Interviews gewählt (2009/2010).

Die Bewertung ausgewählter Indikatoren, die eine Einschätzung durch den Interviewpartner erforderten, erfolgte mittels einer Likert-Skala mit fünf Antwortmöglichkeiten. Die auf Rensis Likert (1932) zurückgehende Likert-Skala ist nach Schnell et al. (2005: S. 187) eine weit verbreitete und bewährte Skalierungsmethode in der empirischen Forschung. Die zur Anwendung gekommenen Item-Batterien wurden bezüglich ihrer Zuverlässigkeit (Reliabilität) durch Bestimmung des Cronbachs-Alpha-Koeffizienten überprüft. Dieser Koeffizient, der den Zahlenraum von 0 bis 1 annehmen kann, misst den Mittelwert aller möglichen Testhälften (Schnell et al., 2005: S. 153). Es wird also begutachtet, inwieweit beim wiederholten Messen eines Objektes mit einem Messinstrument die gleichen Ergebnisse geliefert werden (Schnell et al., 2005: S. 151). Messinstrumente,

deren Cronbachs-Alpha-Koeffizient einen Wert von mindestens 0.7 aufweist, bezeichnen Nunnally und Bernstein (1994: S. 265) als akzeptabel. Im Rahmen der Kooperationsforschung wird dieser Grenzwert regelmäßig angewandt (Anderson / Weitz, 1989: S. 317; Cullen et al., 1995: S. 102; Lee / Beamish, 1995: S. 646; Parker / Zeira, 1996: S. 115; Morris / Cadogan, 2001: S. 238).

Die Formel des Cronbachs-Alpha-Koeffizienten  $\alpha$  ist nachfolgend angeführt:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right]$$

Dabei entspricht  $n$  der Anzahl der Items,  $\sigma_i^2$  der Varianz jedes einzelnen Items und  $\sigma_x^2$  der Varianz des Tests. Da jede Item-Batterie bei der Besprechung der Konstrukte insgesamt viermal abgefragt wurde (zum Zeitpunkt  $t_0$ ,  $t_1$  und für Partner A und B), wird nachfolgend der Koeffizient für jede Abfragerunde getrennt ausgewiesen.

## Performanz

In der Literatur gibt es kontroverse Ansichten zur Anwendung objektiver und subjektiver Performanzmaße (Chowdhury, 1992: S. 120; Chen / Hu, 1996: S. 168), obgleich Geringer und Hébert (1991: S. 256) eine hohe Korrelation zwischen subjektiven und objektiven Performanzmaßen feststellen. Die vorliegende Untersuchung folgt dem Ansatz der subjektiven Performanzmessung, und zwar über die Abfrage eines Zufriedenheitsmaßes. Eine solche Selbstbewertung ist nach Zeira / Parker (1995: S. 382) ein angemessenes Mittel zur Bewertung der IJV-Performanz. Cullen et al. (1995: S. 111) folgend basiert dieser auf der Zufriedenheit mit operativen, finanziellen Performanzdaten wie Wachstum und Profit, bewertet jeweils auf einer Likert-Skala von 1 bis 5. Ähnliche Operationalisierungen finden sich bei Zeira / Parker (1995: S. 382), Lyles / Salk (1996: S. 889), Nielson (1998: S. 462), Ding (1997: S. 38), Zeira et al. (1997: S. 367), Tallman et al. (1997: S. 197), Chen / Boggs (1998: S. 118), Demirbag / Mirza (2000: S. 31), Aulakh / Madhok (2002: S. 36), und López-Navarro / Camisón-Zornoza (2003: S. 27). Die Performanzbeurteilung bezieht sich hierbei auf die Erfolgsmessung des Gemeinschaftsunternehmens und unterscheidet sich hier klar von Konstrukten wie Überleben oder Stabilität als Näherung für den Erfolg. Diese Trennung ist bedeutend, da unterstellt wird, dass es einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Performanz und Stabilität gibt. Die Reliabilitätskoeffizienten des Konstruktes stellen sich wie folgt dar:

Performanz		
$\alpha$	Partner A	Partner B
$t_0$	0.835	0.827
$t_1$	0.939	0.929

**Tab. 8: Cronbachs Alpha Performanz**

Koeffizienten in vergleichbarer Höhe werden bestätigt durch Zeira / Parker (1995: S. 382;  $\alpha = 0.84$ ), Lyles / Salk (1997: S. 352;  $\alpha = 0.82$ ), Tallman et al. (1997: S. 195;  $\alpha = 0.73$ ) und Kemp / Ghauri (2001: S. 106;  $\alpha = 0.85$ ).

## Abhängigkeit / Bedeutung

Der Fokus des Konstrukts liegt darin, die Abhängigkeit des einen Partnerunternehmens von den Ressourcen des Joint Ventures oder des anderen Partnerunternehmens zu messen, um die jeweiligen strategischen Ziele zu erreichen. Die Operationalisierung des Konstrukts weist daher Elemente auf, die das Vorliegen von Alternativen zur gewählten Kooperation, die Komplexität des Austauschs des Partners und die Ressourcenabhängigkeit vom Partner ebenso abfragen wie den Grad der Abhängigkeit vom Partner, um strategische Ziele zu erreichen. Dabei orientiert sich die Operationalisierung an der Studie von Kemp / Ghauri (2001: S. 106), die sich auch in anderen Veröffentlichungen in gleicher oder ähnlicher Weise wiederfindet (Smith / Barclay, 1991: S. 28 f.; Chen / Boggs, 1998: S. 119; Pearce, 2001: S. 569). Die dabei veröffentlichten Cronbachs-Alpha-Koeffizienten entsprechen den in der vorliegenden Studie ermittelten Daten (Smith / Barclay, 1991: S. 39;  $\alpha = 0.65$  und  $\alpha = 0.67$ ; Tallman et al., 1997: S. 195;  $\alpha = 0.87$  und  $\alpha = 0.73$ )

Abhängigkeit / Bedeutung		
$\alpha$	Partner A	Partner B
t <sub>0</sub>	0.751	0.84
t <sub>1</sub>	0.798	0.84

Tab. 9: Cronbachs Alpha Abhängigkeit

## Engagement

Unter Engagement wird hier das Gefühl der inneren Verpflichtung eines Kooperationspartners verstanden, als notwendig erachtete Anstrengungen zu unternehmen, um die Geschäftsbeziehungen aufrechtzuerhalten. Gemessen wird das Konstrukt in Anlehnung an die Arbeiten von Lee und Beamish (1995: S. 645) und Nakos und Brouthers (2008: S. 130). Die Interviewpartner wurden dabei gebeten zu beurteilen, inwieweit die Partner willens sind, ihren Beitrag in verschiedenen Bereichen im Rahmen der Kooperation anzupassen, inwieweit ausreichend Zeit in die Pflege der Partnerschaft investiert wird und inwieweit die Partner willens sind, auch ohne gesetzliche Vorgaben eine Kooperation einzugehen. Wie bei Lee und Beamish (1995: S. 646;  $\alpha = 0.7$ ) sind die festgestellten Reliabilitätskoeffizienten in allen Varianten größer als 0.7.

Commitment / Engagement		
$\alpha$	Partner A	Partner B
t <sub>0</sub>	0.728	0.711
t <sub>1</sub>	0.798	0.802

Tab. 10: Cronbachs Alpha Engagement

## Kooperative Einstellung

Die kooperative Einstellung der Partner wird definiert als Grad, zu dem Partner freiwillig koordiniert handeln und versuchen, gemeinsame Ziele zu erreichen (Smith / Barclay, 1999: S. 23). Die Operationalisierung des Konstrukts erfolgte in Anlehnung an Smith und Barclay (1999: S. 38), Pearce (2001: S. 568) und Kemp und Ghauri (2001: S. 106). Dabei wurde über acht Items abgefragt, inwieweit sich Partner gegenseitig informieren, sich opportunistisch verhalten, Chancen und Risiken diskutieren oder sich bei wesentlichen Entscheidungen gegenseitig annähern. Die in

der Literatur ausgewiesenen Reliabilitätskennzahlen werden durch die vorliegende Untersuchung untermauert (Smith / Barclay, 1995: S. 38,  $\alpha = 0.78$  und  $\alpha = 0.73$ ; Kemp / Ghauri, 2001: S. 106,  $\alpha = 0.83$ ).

Kooperative Einstellung		
$\alpha$	Partner A	Partner B
$t_0$	0.758	0.75
$t_1$	0.858	0.876

**Tab. 11: Cronbachs Alpha Kooperationseinstellung**

## Vertrauen

In der Literatur wird Vertrauen sowohl als manifeste wie auch als latente Variable betrachtet und entsprechend gemessen. So ermittelt zum Beispiel Kabst (2004: S. 108) Vertrauen formativ als singuläres Item. Andere Autoren wiederum betrachten Vertrauen als latente Variable und entwickelten zu ihrer Messung reflektive Item-Batterien (Mohr / Spekman 1994: S. 152; Aulakh et al., 1996: S. 1018; Sherwood et al., 2006: S. 7 f.). Die vorliegende Untersuchung folgt der Operationalisierung von Aulakh et al. (1996: S. 1018). Wie bei den genannten Autoren wurde Vertrauen mittels dreier Items abgefragt. Die gefundenen Reliabilitätskoeffizienten entsprechen den Angaben anderer Autoren (Mohr / Spekman, 1994: S. 142,  $\alpha = 0.75$ ; Aulakh et al., 1996: S. 1018,  $\alpha = 0.70$ ; Norman, 2004: S. 614:  $\alpha = 0.70$ ).

Vertrauen		
$\alpha$	Partner A	Partner B
$t_0$	0.748	0.782
$t_1$	0.775	0.850

**Tab. 12: Cronbachs Alpha Vertrauen**

## Konfliktlösungsmechanismen

Das Vorliegen von Konfliktlösungsmechanismen wurden mittels sechs Indikatoren ermittelt und folgt in der Literatur bewährten Item-Batterien. Ähnliche Operationalisierungen wurden bereits vorher verwandt (Parkhe, 1993a: S. 829; Mohr / Spekman, 1994: S. 152; Kale et al., 2000: S. 237). Lin und Germain (1998: S. 195) unterteilen das Konstrukt in mehrere Subkategorien und führen dabei Reliabilitätskoeffizienten zwischen 0.55 und 0.81 an, während Helfert et al. (2002: S. 1130) einen Cronbachs-Alpha-Koeffizienten in Höhe von 0.66 berichten. Die bei Kale et al. (2000: S. 226) angegebenen Cronbachs-Alpha-Koeffizienten ( $\alpha = 0.916$ ) wurden in der vorliegenden Arbeit zwar nicht in ihrer Höhe bestätigt. Dennoch erfüllen die Reliabilitätskoeffizienten die von Nunnally und Bernstein (1994: S. 265) vorgeschlagenen Mindestwerte von  $\alpha = 0.7$ . Im Gegensatz zu der Mehrzahl der unabhängigen Variablen wurde das Vorliegen von Konfliktlösungsmechanismen nicht für beide Partner A und B, sondern ausschließlich für die beiden Zeitpunkte  $t_0$  und  $t_1$  ermittelt. Dies folgt der Argumentation, dass Konfliktlösungsmechanismen nur bilateral vereinbart sein können und sich daher die Sichtweise der beiden Partner nicht voneinander unterscheiden kann.

Konfliktlösungsmechanismen	
$\alpha$	
t <sub>0</sub>	0.773
t <sub>1</sub>	0.798

**Tab. 13: Cronbachs Alpha Konfliktlösungsmechanismen**

## Konflikt

In der Literatur finden sich multiple Ansätze zur Messung des Konstrukts Konflikt, die sich teilweise jedoch bezüglich der Analyseebene unterscheiden. Yan und Gray (2001a: S. 402) messen die Häufigkeit signifikanter Partnerkonflikte im Rahmen der gemeinsamen Leitung des IJVs als Single Item. Andere Autoren (Frazier et al., 1989: S. 60; Cullen et al., 1995: S. 99; Ding, 1997: S. 37; Fey / Beamish, 2000: S. 151; Kemp / Ghauri, 2001: S. 106; Barden et al., 2005: S. 163) nutzen dagegen multiple Item-Konstrukte, um die Konflikthäufigkeit zu bestimmen. Jehn und Mannix (2001: S. 248) zufolge sind die vielfältigen Ausprägungen von Konflikt eng miteinander verknüpft und korrelieren miteinander.

Für das vorliegende Forschungsdesign wurde eine Operationalisierung gewählt, die Konflikte auf den verschiedensten Analyseebenen berücksichtigt. Um ein möglichst umfassendes Bild zeichnen zu können und keine Aspekte zu vernachlässigen, erfasst die Item-Batterie persönliche Konflikte zwischen den Partnern, Zielkonflikte, kulturelle Differenzen in den Erwartungen, Misstrauen zwischen den Partnern und Vertragskonflikte. Diese Operationalisierung folgt dem Vorgehen von Barden et al. (2005: S. 163). Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung bestimmten Cronbachs-Alpha-Koeffizienten sind konsistent mit den Ergebnissen dieser Autoren (Barden et al., 2005: S. 263;  $\alpha = 0.88$ ). Ähnlich wie das Vorhandensein von Konfliktlösungsmechanismen wurde die Konflikthäufigkeit unabhängig von den Partnern lediglich zu den beiden Zeitpunkten t<sub>0</sub> und t<sub>1</sub> bestimmt.

Konflikt	
$\alpha$	
t <sub>0</sub>	0.775
t <sub>1</sub>	0.840

**Tab. 14: Cronbachs Alpha Konflikt**

## Strategische Veränderung

Die strategische Neuausrichtung oder signifikante Änderungen in der strategischen Aufstellung eines Partners wurde in der bisherigen IJV-Forschung noch nicht betrachtet. Daher beruht die Item-Batterie nicht auf bewährten Operationalisierungen, sondern muss neu aufgebaut werden. Die vorliegende Arbeit misst das Ausmaß der strategischen Veränderung für jeden Partner über ein Multiple-Item-Konstrukt. Da direkt ein Veränderungsmaß abgefragt wird, entfällt die Betrachtung zweier Zeitpunkte. Die Reliabilitätswerte sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Strategische Veränderung		
$\alpha$	Partner A	Partner B
	0.923	0.937

**Tab. 15: Cronbachs Alpha Strategieänderung**

## Wettbewerbsintensität

Die Wettbewerbsintensität wird durch das Ausmaß an Wettbewerb in den Bereichen Produktsegment, Kundensegment und Forschungs- und Entwicklungsbereich operationalisiert (Glaister / Buckley, 1999: S. 134). Dies erfolgte zu den beiden Zeitpunkten  $t_0$  und  $t_1$ .

Wettbewerbsintensität	
$\alpha$	
$t_0$	0.780
$t_1$	0.840

Tab. 16: Cronbachs Alpha Wettbewerbsintensität

## Instabilität

In früheren Studien zur IJV-Performanz wird Instabilität teilweise als Indikator für Performanz herangezogen (Chowdhury, 1992: S. 122 f.; Larimo, 2002: S. 13). Im Gegensatz hierzu soll in der vorliegenden Untersuchung Stabilität von der wahrgenommenen Ergebnisentwicklung des Gemeinschaftsunternehmens entkoppelt werden, um zu untersuchen, ob eine unbefriedigende Ergebnisentwicklung die Stabilität von IJVs beeinflusst. Zur Bestimmung von Instabilität wurde der Gesprächspartner dahingehend befragt, ob sich signifikante Änderungen im IJV-Managementteam oder im Kontrollgremium ergaben. Alters- oder karrierebedingte Änderungen in den Steuerungs- oder Kontrollorganen der Partnerschaft wurden dagegen nicht als Instabilität erfasst. Darüber hinaus wurden signifikante Änderungen in den Eigentümerverhältnissen, der Verkauf oder die Auflösung des Gemeinschaftsunternehmens als Instabilität ausgelegt, insofern diese nicht bereits bei Gründung des IJVs geplant waren. Yan und Zeng (1999: S. 403) kritisieren, dass die Operationalisierung von Instabilität in der Literatur allzu häufig datengetrieben ist, da oft nur Sekundärdaten zur Verfügung stehen. In solchen Fällen wird zumeist auf Liquidation oder Eigentümerstruktur als Indikator für Instabilität zurückgegriffen, da keine besseren Informationen zur Verfügung stehen.

Die vorliegende Primärdatenerhebung ist imstande, diese Schwäche zu überwinden und einen weiter gefassten Instabilitätsrahmen zu eruieren. Die Kodierung erfolgte dichotom mit 0 und 1, wobei 0 für „keine signifikante Änderung des strukturellen Designs“ steht und 1 im Gegensatz hierzu als „signifikante Änderung des strukturellen Designs“ was hier als Instabilität gedeutet wird. Um nur wesentliche Veränderungen als Instabilität zu interpretieren, wies der Autor der Studie im Rahmen des Gesprächs mehrfach mit Worten wie „signifikant“ und „wesentlich“ auf die Bedeutung des Ereignisses hin. Dieses Vorgehen wurde von Reuer et al. (2002: S. 143) adaptiert.

## Kontrollvariablen

Für die anstehende Regressionsanalyse wurden vier Kontrollvariablen selektiert. Neben dem Alter des IJVs wurde dessen Größe in die Untersuchung mitaufgenommen. Darüber hinaus berücksichtigt die Analyse, ob es sich um ein inter- oder intrakontinentales Gemeinschaftsunternehmen handelt und ob die beiden Partner bereits vor der untersuchten Allianz gemeinsame Erfahrungen gesammelt haben.



Nach Chen und Boggs (1998: S. 121) erhöht sich mit steigendem Alter des IJVs die Wahrscheinlichkeit einer längerfristig fortgeführten Kooperation. Vor diesem Hintergrund wird das Alter der Kooperation von zahlreichen Autoren als Variable in die empirische Untersuchung einbezogen (Anderson / Weitz, 1989: S. 317; Chen / Boggs, 1998: S. 118; López-Navarro / Camisón-Zornoza, 2003: S. 28; Luo / Park, 2004: S. 150). Zur Kalkulation des Alters wurde das Jahr der Gründung vom Jahr der Untersuchung bzw. gegebenenfalls der strukturellen Rekonfiguration subtrahiert.

Die Größe des IJVs beeinflusst die Einflussnahme der Partner auf das Gemeinschaftsunternehmen, da sich bei zunehmender Größe der Kreis der Interessenten an den Geschicken der Gemeinschaftsunternehmung tendenziell ausweitete (z. B. öffentliches Interesse). Aus diesem Grund wird die Unternehmensgröße als Kontrollvariable in die Untersuchung miteinbezogen (Parkhe, 1993a: S. 813; Chen / Boggs, 1998: S. 118; Lu / Beamish, 2006: S. 474; Nakos / Brouthers, 2008: S. 130). Die Kalkulation der Variable erfolgt über die logarithmierten Umsätze (Hébert / Beamish, 1997: S. 422), um auch nichtlineare Zusammenhänge abbilden zu können (Beamish / Jung, 2005: S. 22). In der Literatur wird die Größe der Allianz teilweise über die Mitarbeiterzahl gemessen. Hitt et al. (2000: S. 457) zufolge besteht jedoch zwischen den Umsatzerlösen und der Mitarbeiterzahl eine starke Korrelation, daher können beide Operationalisierungen verwandt werden.

Weiter wird davon ausgegangen, dass intrakontinentale Partnerschaften weniger komplex zu leiten sind. Die räumliche Nähe erlaubt auch kurzfristige Besprechungen, da die Partner je nur wenige Flugstunden voneinander entfernt sind. Zudem sind kulturelle Unterschiede bei intrakontinentalen Partnerschaften tendenziell geringer als bei interkontinentalen Partnerschaften. Die Kontrollvariable wurde dichotom mit 0 (innereuropäische Partnerschaft) und 1 (interkontinentale Partnerschaft) kodiert. Die vorherige Erfahrung mit dem Partner wurde formativ über ein Single Item abgefragt (dichotom mit 0 = keine vorherige Kooperationserfahrung mit dem Partner, 1 = es bestand bereits vorher schon eine Kooperation zwischen den Partnern).

Bei den dynamischen Variablen, bei denen eine Veränderung im Zeitablauf gemessen wird, wurde zusätzlich die Reliabilität der Determinanten zwischen den beiden Zeitpunkten ermittelt. Die Überprüfung ergab, dass sich mit Ausnahme dreier Fälle stets ein Cronbachs-Alpha-Koeffizient von  $>0.7$  einstellte. Die Ausnahmen betreffen den Indikator Bedeutung der Partnerschaft (Partner A – Zeitpunkte  $t_0$  und  $t_1$ ) mit einem Koeffizienten von 0.663, den Indikator Performanzwahrnehmung (Partner A – Zeitpunkte  $t_0$  und  $t_1$ ) mit einem Koeffizienten von 0.662 und den Indikator Vertrauen (Partner B – Zeitpunkte  $t_0$  und  $t_1$ ) mit einem Koeffizienten von 0.698. Da in allen drei Fällen die Abweichung vom vorgeschlagenen Grenzwert gering ist und der Reliabilitätskoeffizient für den anderen Partner die Marke von 0.7 übersteigt, wird im weiteren Verlauf die Zuverlässigkeit der Parameter unterstellt.

### **6.3 Deskriptive Auswertung**

Im folgenden Kapitel werden einzelne Ergebnisse der empirischen Datenerhebung deskriptiv dargestellt.

## Motivation der Partner zur Gründung des Gemeinschaftsunternehmens

Aus folgender Tabelle wird ersichtlich, dass beinahe die Hälfte aller Partnerschaften in der Stichprobe geschlossen wurden, um Zugang zu Märkten, Ressourcen oder Technologien zu erhalten. Eine ähnlich hohe Bedeutung wurde in anderen Studien bestätigt (Rotering, 1993: S. 152<sup>17</sup>; Pausenberger / Nöcker, 2000: S. 402).

Gründungsmotivation	in %
Anschließendender Verkauf oder Akquisition des IJVs	7 %
Kooperation mit Wettbewerber	6 %
Verbesserung des Wettbewerbsvorteils (Low Cost)	3 %
Kombination von Ressourcen zur Erzielung von Economies of Scale	15 %
Fehlendes Wissen über das Land des IJVs	4 %
Einhaltung rechtlicher Vorgaben	2 %
Zugang zu neuen Märkten	28 %
Ausweitung des Produkt-Portfolios	13 %
Zugang zu Ressourcen und Technologien	21 %
GESAMT	100 %

**Tab. 17: Gründungsmotivation**

Die folgende Tabelle führt sämtliche Motivationskombinationen (Partner A und B) auf, die im Rahmen der Empirie beobachtet wurden. Dabei fällt auf, dass die Gründungsmotivation beider Partner speziell bei der Kombination von Ressourcen zur Erzielung von Economies of Scale eine hohe Deckungsgleichheit aufweist (15). In 30 Fällen sucht ein Partner nach Zugang zu neuen regionalen Märkten, während der andere Partner die Ausweitung des Produkt-Portfolios oder den Zugang zu Ressourcen und Technologien anstrebt. In 11 Fällen haben beide Partner den Zugang zu neuen Märkten als Motiv zur Gründung eines IJVs angegeben. Die vier beschriebenen Motivkombinationen stellen 52 % der Stichprobe dar.

<sup>17</sup> Rotering (1993: S. 152) ermittelt in seiner Studie, dass mehr als 50 % der Kooperationen aus Vertriebsgründen geschlossen werden.

		Motivation Partner B									
		Anschließender Verkauf oder Akquisition des IJVs	Kooperation mit Wettbewerber	Verbesserung des Wettbewerbsvorteils (Low Cost)	Kombination von Ressourcen zur Erzielung von Economies of Scale	Fehlendes Wissen über das Land des IJVs	Einhaltung rechtlicher Vorgaben	Zugang zu neuen Märkten	Ausweitung des Produkt-Portfolios	Zugang zu Ressourcen und Technologien	
Motivation Partner A	Anschließender Verkauf oder Akquisition des IJVs	3	0	0	1	0	0	0	2	1	<b>7</b>
	Kooperation mit Wettbewerber	0	1	0	0	0	0	1	0	0	<b>2</b>
	Verbesserung des Wettbewerbsvorteils (Low Cost)	0	0	1	0	0	0	0	0	3	<b>4</b>
	Kombination von Ressourcen zur Erzielung von Economies of Scale	1	0	0	15	0	0	1	0	0	<b>17</b>
	Fehlendes Wissen über das Land des IJVs	0	4	0	0	0	0	0	2	3	<b>9</b>
	Einhaltung rechtlicher Vorgaben	0	0	1	0	0	0	0	1	2	<b>4</b>
	Zugang zu neuen Märkten	2	3	1	0	0	0	11	10	11	<b>38</b>
	Ausweitung des Produkt-Portfolios	0	0	0	0	0	0	2	4	3	<b>9</b>
	Zugang zu Ressourcen und Technologien	2	3	0	0	0	0	7	1	5	<b>18</b>
	<b>GESAMT</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>108</b>

**Tab. 18: Gründungsmotivation – Partnerkombinationen**

## Wettbewerb

Bei 57 % der eingegangenen Partnerschaften standen die Partner bei Gründung der Allianz in zumindest moderatem Wettbewerb zueinander. Nur bei 43 % der IJVs standen sie in keinerlei Wettbewerb zueinander, weder im Produktangebot noch im Kundenkreis oder bei Forschungs- und Herausforderungen. Dies ist nicht überraschend, wenn man die Gründungsmotivation der IJVs in der Stichprobe betrachtet: Dort wird ersichtlich, dass Expansion vornehmlicher Hintergrund der Partnerschaften ist. Rivalität ist somit nicht verwunderlich.

## Beitrag der Partner

50 % aller Befragten geben an, dass zu Beginn der Allianz einer der Partner im Bereich der Absatzwege hohe Unterstützung geleistet hat. Daneben engagieren sich die Partner im Wesentlichen beim Produktdesign (44 %) und beim Management (43 %) des IJVs. Immerhin 41 % der Allianzen erfahren signifikantes Engagement durch die Bereitstellung von Kapital. Nur etwa jedes vierte IJV gibt an, dass bei Gründung des Gemeinschaftsunternehmens einer der Partner einen hohen Beitrag im Sinne der Unterstützung politischer und behördlicher Kontakte oder im Sinne der Bereitstellung von Rohmaterial und Komponenten eingebracht hat.



**Abb. 12: Beitrag der Partner zum IJV**

### Jahr der Gründung der untersuchten IJVs

29 % der befragten Joint Ventures wurden im Zeitraum 1995 bis 2000 gegründet, die übrigen 71 % in den Jahren 2001 bis 2005.

	Häufigkeit	%
1995-2000	31	29 %
2001-2005	77	71 %
Gesamt	108	100 %

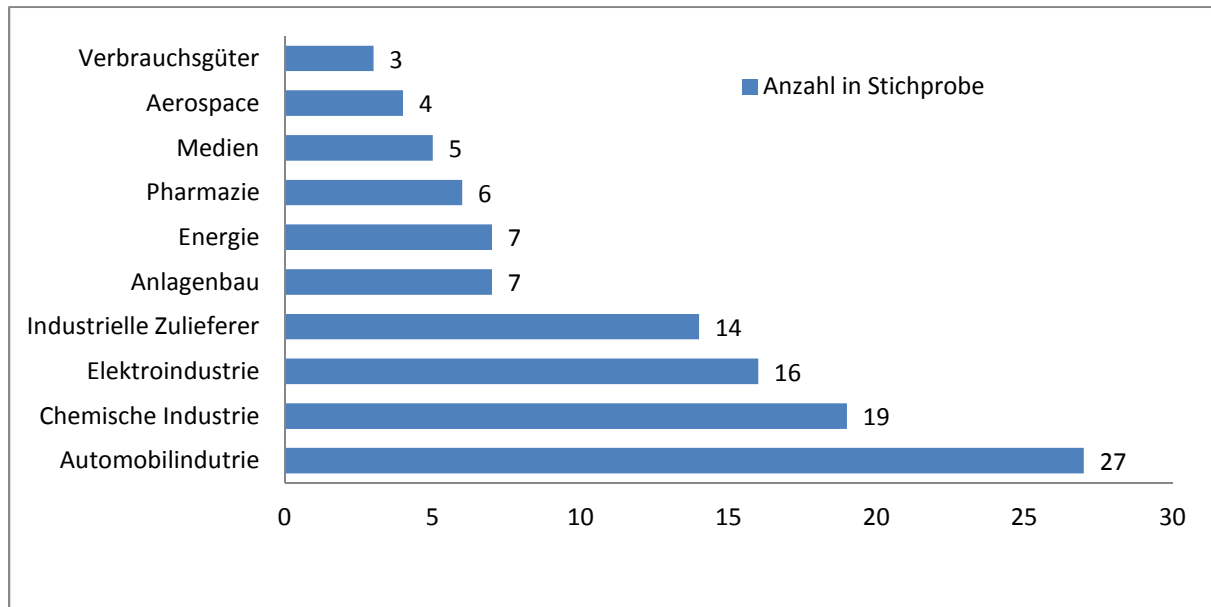
**Tab. 19: Jahr der Gründung**

Aus der Tabelle ergibt sich ein leichter Hang zu IJVs, die nach 2001 gegründet wurden. Dies könnte eine Verzerrung der Wirklichkeit aus zweierlei Gründen sein: Einerseits gewann die Datenqualität insbesondere der Datenbank Bureau van Dijk mit Beginn des neuen Jahrtausends an Zuverlässigkeit. Andererseits stellte die Recherche älterer, vor dem Jahr 2000 gegründeter IJVs eine besondere Herausforderung dar, sodass ein größerer Anteil der nicht eruierten Gemeinschaftsunternehmen aus der Gründungsphase vor dem Jahr 2000 zurückgehen.

### Industrien

Die Gemeinschaftsunternehmen der Stichprobe wurde in zehn Industrieklassen unterteilt. Die überwiegende Anzahl der IJVs mit deutscher Beteiligung ist in der Automobilindustrie (25 %) und der chemischen Industrie (18 %) zu finden. Beide Industriesektoren sind traditionell exportstarke und renommierte deutsche Industrien. Deren Dominanz in der Stichprobe kann daher nicht überraschen und lässt vielmehr gar vermuten, dass der Datensatz ein realistisches Bild der Grundgesamtheit geben

könnte. Das Bild ähnelt den Befunden von Müller-Stewens und Hillig (1992: S. 75) und denen von Kaufmann (1991: S. 56), die in ihren Analysen grenzüberschreitender Kooperationen deutscher Unternehmen ebenfalls einen hohen Anteil von Partnerschaften aus den Sektoren der Fahrzeugindustrie, Chemie- und Elektrobranche testieren. Ebenso konstatiert Doz (1992: S. 50), dass die Automobil- und Elektronikindustrie überproportional bei europäischen Allianzen vertreten sind.



**Abb. 13: Häufigkeit der Industrieklassen in der Stichprobe**

## Größe

Die Mehrheit der IJVs in der Stichprobe weist Umsatzerlöse von mehr als 10 Mio. USD jährlich aus. Dies lässt darauf schließen, dass die zur Zusammenstellung der Stichprobe herangezogenen Datenbanken einen Hang zu Unternehmen haben, die im Interesse der Öffentlichkeit stehen. Andererseits haben ca. 74 % der in der Stichprobe enthaltenen IJVs Umsätze von weniger als 250 Mio. USD. Kabst (2000: S. 178) erhält in der von ihm durchgeführten empirischen Untersuchung eine ähnliche Größenverteilung und führt die relativ geringe Zahl von Unternehmen mit Umsätzen mit mehr als 250 Mio. USD darauf zurück, dass

„Joint Venture zumeist neu gegründete Organisationen darstellen, die sich erst noch entwickeln müssen. Zudem werden Joint Ventures überwiegend für speziell abgegrenzte Tätigkeitsfelder gegründet und differieren in Bezug auf Größe erheblich von Formen der Unternehmenskonzentration“ (Kabst, 2000: S. 178).

Größe der IJVs nach Umsatz	N
Umsatz < 10 Mio. USD	14
10 Mio. USD < Umsatz < 100 Mio. USD	47
100 Mio. USD < Umsatz < 250 Mio. USD	19
Umsatz > 250 Mio. USD	28

**Tab. 20: Umsatzgröße der IJVs in der Stichprobe**

Ein etwas ausgewogeneres Bild ergibt sich, wenn als Maßstab der Größe des Gemeinschaftsunternehmens nicht der Umsatz, sondern die Mitarbeiterzahl herangezogen wird. Kaufmann (1991: S. 54) untersucht deutsche

Mittelstandsunternehmen mit grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen und konstatiert eine vergleichbare Verteilung zwischen Unternehmen unter 100 Mitarbeitern und von 100 bis 1.000 Mitarbeitern. Allerdings sind in die genannte Untersuchung keine Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern eingegangen. Für die eigene Untersuchung sieht die Verteilung wie folgt aus:

Größe der IJVs nach Mitarbeiterzahl	N
Mitarbeiterzahl < 100	39
100 < Mitarbeiterzahl < 1.000	38
Mitarbeiterzahl > 1.000	31

**Tab. 21: Mitarbeiterzahl der IJVs in der Stichprobe**

### Aufgabenspektrum des Joint Ventures

Die folgende Tabelle zeigt das von den Interviewpartnern angegebene Spektrum der Aufgabenfelder der Kooperationen. 79 % der in der Untersuchung enthaltenen IJVs sind mit Produktionsaufgaben betraut. Der Anteil von Vertriebs- und Marketingaktivitäten in den untersuchten IJVs ist mit 74 % nur unwesentlich geringer. Nur weniger als die Hälfte aller IJVs decken dagegen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben in ihrem Aufgabenspektrum ab. Der Aufgabenbereich von rund 31 % der betrachteten Gemeinschaftsunternehmen umfasst mit Produktion, Vertrieb & Marketing sowie Forschung & Entwicklung die komplette Aufgabenpalette.

Aufgabenfelder der Joint Venture in der Stichprobe [in %]	in %	Produktion	Vertrieb & Marketing	Forschung & Entwicklung	Sonstige Aufgabenfelder
Produktion	13.89	13.89			
Vertrieb & Marketing	12.04		12.04		
Forschung & Entwicklung	6.48			6.48	
Sonstige Aufgabenfelder	0.93				0.93
Produktion + F&E	4.63	4.63		4.63	
Produktion + Vertrieb	29.63	29.63	29.63		
F&E + Vertrieb	1.85		1.85	1.85	
Produktion + F&E + Vertrieb	30.56	30.56	30.56	30.56	
<b>Gesamt</b>	<b>100.00</b>	<b>78.70</b>	<b>74.07</b>	<b>43.52</b>	<b>0.93</b>

**Tab. 22: Aufgabenspektrum der IJVs in der Stichprobe**

### Länderbeteiligungen

Ein Blick auf die Verteilung der untersuchten Joint Ventures zeigt, dass ein Großteil der Stichprobe Beteiligungen von Unternehmen aus den USA (18), China (18) und mit etwas Abstand Japan (13) beinhaltet. Aus den europäischen Ländern fanden 42 Kooperationen Eingang in die Untersuchung. Weitere 42 Partnerschaften in der

Stichprobe waren unter Beteiligung von Ländern wie Australien, Brasilien, Taiwan oder Korea.

Zweitland	Deutschland	Frankreich	Japan	Niederlande	Kanada	Rumänien	Singapur	Spanien	Türkei	USA
Algerien	1									
Australien	2									
Belgien	7				2					
Brasilien	2									
China	18		1							
Finnland	4									
Frankreich	4									
Israel	1									
Italien	4					1				
Japan	13						1			2
Korea	2									
Lichtenstein	1									
Niederlande	5	1								1
Österreich	3									
Portugal	1									
Russland	4									
Schweden	2									
Schweiz	4									
Singapur	2									
Spanien	1									
Taiwan	2			1			1			
Tschechische Republik	1									
Türkei	2									
UK	4								1	1
USA	18							1		
<b>Gesamt</b>	<b>108</b>									

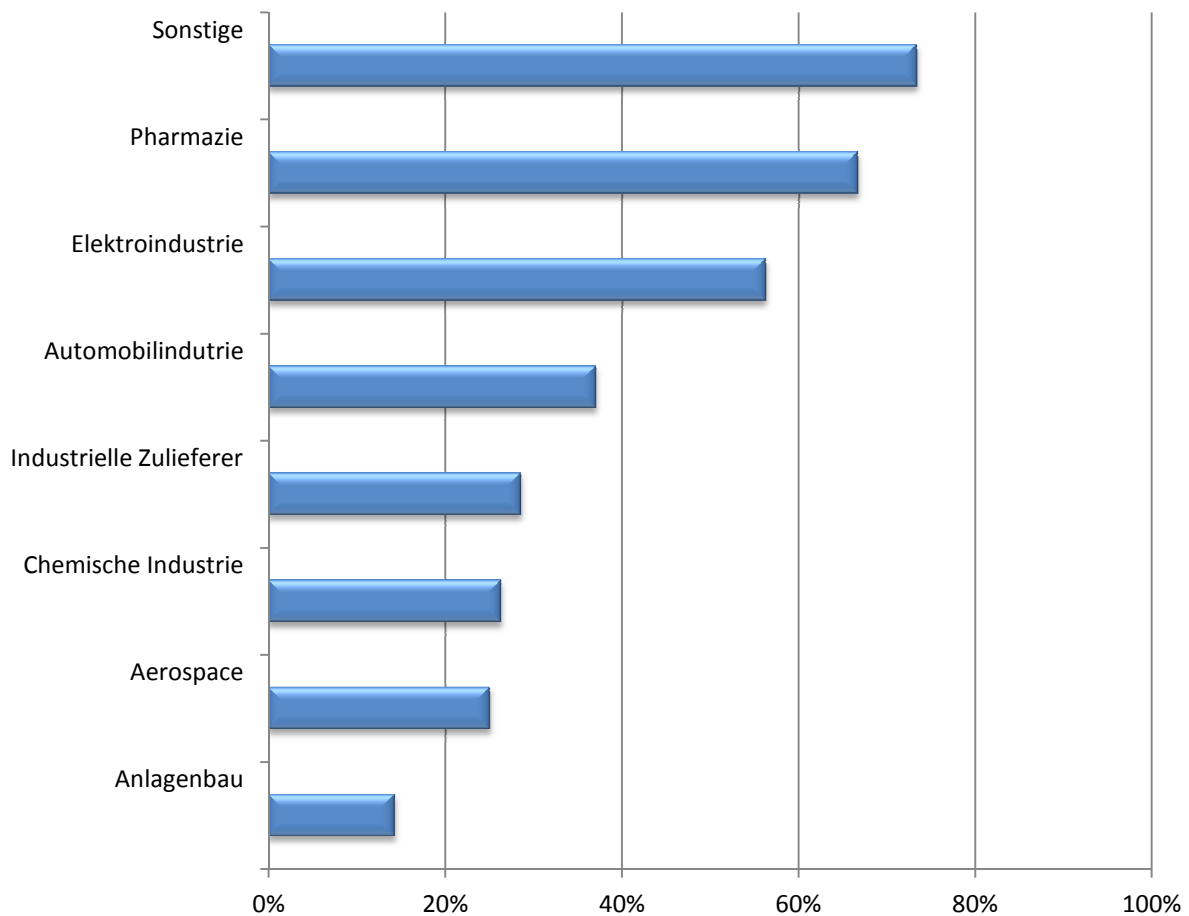
**Tab. 23: Partnerländer in der Stichprobe**

## Instabilität

Bei 42 % der in der Stichprobe enthaltenen IJVs wurde Instabilität gemäß der Arbeitsdefinition festgestellt (vgl. Kapitel 3.1.2). Diese Instabilitätsrate entspricht den eingangs aufgeführten Raten anderer empirischer Untersuchungen. Im Durchschnitt waren diese IJVs zum Zeitpunkt der strukturellen Rekonfiguration 4,3 Jahre alt. 58 % der IJV dagegen werden als stabil klassifiziert.

Bei einem Blick auf die Verteilung der Instabilitätsraten auf die einzelnen Industrien fällt auf, dass die höchsten Instabilitätsraten im Bereich der Konsumgüter, der Pharmazie, im Energiesektor, im Medienwesen und der Elektronikindustrie zu finden sind. Unterdurchschnittliche Raten zeigen sich im Gegenzug im Anlagenbau, im Bereich Aerospace, in der chemischen Industrie, im industriellen Zulieferbereich und in der Automobilindustrie. Es liegt der Schluss nahe, dass insbesondere bei der Herstellung und dem Vertrieb schnelllebiger Artikel (Konsumgüter, Medien) die

Wahrscheinlichkeit von Instabilität höher ist als im Falle von Industrien, deren Horizont tendenziell längerfristig ausgelegt ist (Anlagenbau, Aerospace, Chemie).



**Abb. 14: Häufigkeitsverteilung Instabilität nach Industrieklassen**

Im Hinblick auf die geografische Verteilung der instabilen Joint Ventures könnte man annehmen, dass interkontinentale Partnerschaften aufgrund von kulturellen Unterschieden und Schwierigkeiten verbunden mit der Distanz tendenziell instabiler sind als kontinentale (innereuropäische) Gemeinschaftsunternehmen. Die Daten der vorliegenden Untersuchung bestätigen diese Vermutung jedoch nicht. 50 % aller europäischen IJVs sind demnach instabil, während dies auf gerade einmal 36 % der interkontinentalen Partnerschaften zutrifft. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass es größerer Anstrengungen bedarf, eine strukturelle Rekonfiguration im interkontinentalen Kontext durchzusetzen, und dass damit die Hürde für eine solche Anstrengung für diese Partnerschaften höher ist als bei innereuropäischen Gemeinschaftsunternehmen. Es könnte also sein, dass der Stimulus zur Änderung der Partnerschaftsstruktur bei interkontinentalen Kooperationen größer sein muss als bei innereuropäischen IJVs.

In der Stichprobe sind sowohl produzierende (79 %) als auch nichtproduzierende (21 %) IJVs enthalten. Im Durchschnitt liegt die Instabilitätsrate bei produzierenden sowie bei mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben betrauten IJVs bei 36 %. Dagegen zeigt sich bei Partnerschaften mit Vertriebsaktivitäten eine Instabilitätsrate von 44 %. Auffällig ist, dass reine Vertriebskooperationen mit 76 % eine vergleichsweise hohe Instabilitätsrate aufweisen. Vertriebs-JVs verfolgen in der



Regel das Ziel, Umsätze zu steigern. Dieses Erfolgsmaß ist einfacher messbar als dasjenige produzierender oder forschender Gemeinschaftsunternehmen. Zudem sind für solche Partnerschaften nur geringe Investitionen notwendig. Beides bedingt, dass bei Misserfolg solche Kooperationen einfacher wieder aufgelöst werden können und daher die Instabilitätsrate tendenziell höher ist. Überraschender ist allerdings der Befund, dass Kooperationen, die sich auf die Aufgabenfelder Forschung & Entwicklung und zugleich die Produktion erstrecken, mit 60 % noch Instabilitätsraten jenseits von 50 % aufweisen. Am stabilsten sind der Statistik zufolge IJVs mit dem gesamten Aufgabenspektrum von Produktion, Forschung & Entwicklung und Marketing & Vertrieb: Von diesen Joint Ventures zeigt sich nur jedes dritte als instabil, was darauf schließen könnte, dass autarke IJVs tendenziell stabiler sind als weniger autonome IJVs.

Instabile IJVs nach Aufgabenfelder [in %]	in %	Produktion	Vertrieb & Marketing	Forschung & Entwicklung	Sonstige Aufgabenfelder
Produktion	26.67	26.67			
Vertrieb & Marketing	76.92		76.92		
Forschung & Entwicklung	42.86			42.86	
Sonstige Aufgabenfelder	0.00				0.00
Produktion + F&E	60.00	60.00		60.00	
Produktion + Vertrieb	43.75	43.75	43.75		
F&E + Vertrieb	50.00		50.00	50.00	
Produktion + F&E + Vertrieb	30.30	30.30	30.30	30.30	
<b>Gesamt</b>	<b>41.67</b>	<b>36.47</b>	<b>43.75</b>	<b>36.17</b>	<b>0.00</b>

**Tab. 24: Häufigkeitsverteilung Instabilität nach IJV-Aufgabenfelder**

Bei einem Blick auf die Verteilung der Instabilitätsraten auf die gewählten Größenkriterien wird deutlich, dass ca. 50 % der IJVs mit weniger als 10 Mio. USD und mit mehr als 100 Mio. USD instabil sind. Geringere Raten (32 %) weisen dagegen die Gemeinschaftsunternehmen mit Umsatz von mehr als 10 Mio. USD, aber weniger als 100 Mio. USD auf.

Die folgende Tabelle führt die Arten der strukturellen Rekonfigurationen auf, die bei instabilen Gemeinschaftsunternehmen in der Stichprobe beobachtet wurden. Bei zwei Dritteln der instabilen IJVs wurde das IJV an einen der beiden Partner veräußert. Dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen von Pausenberger und Nöcker (2000: S. 406). Sim und Ali (2000: S. 386) dagegen berichten, dass Übernahmen durch einen Partner etwa ein Drittel der beobachteten Fälle instabiler Gemeinschaftsunternehmen ausmachen.

Anzumerken bleibt, dass es bei sieben der 63 als stabil klassifizierten Unternehmen zu strukturellen Rekonfigurationen kam. Allerdings waren diese Veränderungen

beabsichtigt und bereits zu Beginn der Partnerschaft geplant. Gemäß der Arbeitsdefinition für diese empirische Untersuchung werden beabsichtigte und geplante strukturelle Anpassungen nicht als Instabilität bewertet.

Art der strukturellen Rekonfiguration	in %	N
Verkauf der Anteile an einen Partner	64 %	29
Verkauf der Anteile an einen Dritten	4 %	2
Auflösung des Gemeinschaftsunternehmens	7 %	3
Signifikante Neubesetzung des Management-Teams	7 %	3
Änderung der Eigentümerstruktur	18 %	8

**Tab. 25: Häufigkeitsverteilung der Arten von Instabilität**

## 6.4 Untersuchungsergebnisse

### 6.4.1 Differenzwerte und Variablenberechnung

Zur Ermittlung der dynamischen Entwicklung der unabhängigen Variablen wurden Differenzwerte zwischen den Ausprägungen an den beiden Zeitpunkten  $t_0$  und  $t_1$  gebildet. Die Nutzung von Differenzwerten wird oft kritisch betrachtet (Nunnally / Bernstein, 1994: S. 246; Chan, 2003: S. 346). Edward (2001: S. 267) zufolge können Differenzwerte den vorgeschlagenen Reliabilitätsgrenzwert von 0.7 (Nunnally / Bernstein, 1994: S. 265) übersteigen. Dennoch empfiehlt er alternative Methoden zur Messung von Veränderungen. Diese sind jedoch ebenfalls oft mit Problemen behaftet, woraus Nunnally und Bernstein (1994) schließen: „However, the suggested alternatives [...] also have problems. Consequently, observed differences need not to be as fatally flawed as was once thought“ (Nunnally / Bernstein, 1994: S. 247). Auch Chan (2003) steht der Verwendung von Differenzwerten positiv gegenüber: „However, many of the criticism were subsequently shown to be founded on misconception“ (Chan, 2003: S. 346). Und weiter: „[It has been] demonstrated that the difference score can be an intuitive and unbiased simple measure of individual growth (change)“. Die im vorangegangenen Kapitel aufgeführten Reliabilitätsindizes legitimiert die Anwendung der Differenzwerte. Bei der abschließenden Analyse der empirischen Daten müssen die Ergebnisse jedoch mit Sorgfalt interpretiert werden.

Differenzwerte sind in der IJV-Forschung in geringerem Maße anzufinden. Dies mag das Ergebnis der anhaltenden Diskussion um Bedenken bezüglich der Reliabilität sein, aber auch auf die geringe Anzahl von Untersuchungen mit Fokus auf Veränderungen und Längsschnittdaten in diesem Forschungsfeld zurückgeführt werden. Dennoch wird das Instrument der Differenzwerte auch in der IJV-Forschung angewandt: Barden et al. (2005: S. 164) bilden beispielsweise einen Dominanzindex, der aus der Differenz des lokalen und des ausländischen Einflusses ermittelt wird. Anderson und Naurus (1990: S. 49), Tallman et al. (1997: S. 197) sowie Kemp und Ghauri (2000: S. 105) nutzen Differenzwerte zur Bestimmung der relativen Abhängigkeit zweier Kooperationspartner, und Steensma und Lyles (2000: S. 842) ziehen die absoluten Unterschiede in den Beteiligungswerten als Maß für Kontrollimbalance heran. Auch Kemp (1999: S. 135) verwendet Differenzen zur Bestimmung der Kontrollverteilung zwischen Partnern, Kogut (1989: S. 190) ermittelt die Veränderung der Wettbewerbsintensität als Differenz der Ausprägungen zu zwei Zeitpunkten und Sim und Ali (2000: S. 383) errechnen die kulturelle Distanz zwischen

den Partnerländern als Differenz. Schließlich ermittelt Phelps (2010: S. 899) unter anderem die technologische Differenz zwischen Partnerunternehmen mittels Subtraktion der beobachteten Ausprägungen.

In anderen Disziplinen ist die Verwendung von Differenzwerten dagegen regelmäßig anzufinden. Danaher et al. (2008: S. S. 1707) messen die Veränderung des Selbstvertrauens mittels Differenzwerten, und Folta und O'Brien (2004: S. 129) verwenden Differenzwerte zur Kalkulation von zeitlichen Veränderungen im Rahmen ihrer Markteintrittsstudie. Kabst (2004: S. 108 ff.) untersucht in einer Quasi-Längsschnittstudie die Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Hierbei bedient er sich Differenzwerten, um die Veränderung der Indikatoren im Zeitablauf zu bestimmen (S. 108 ff.). Die vorliegende Arbeit folgt dieser Vorgehensweise.

Die Kalkulation der Differenzwerte für die Prädiktoren basiert auf folgenden Überlegungen:

### **Abhängigkeit**

Um die Asymmetrie in der interorganisationalen Abhängigkeit der Partner zu messen, wird diese zunächst zum Zeitpunkt  $t_0$  bestimmt:

Asymmetrie Need  $t_0$  = Need Partner A  $t_0$  – Need Partner B  $t_0$

Aufgrund der Kodierung der Indikatoren von 1 bis 5 gemäß der Likert-Skala umfasst der mögliche Wertebereich den Zahlenraum von -4 (maximale Abhängigkeit B und minimale Abhängigkeit A) bis +4 (maximale Abhängigkeit A und minimale Abhängigkeit B). Der Wert Null steht für eine symmetrische Bedeutung des IJVs für beide Partner. Nach gleichem Verfahren wird die Asymmetrie in der Abhängigkeit zum Zeitpunkt  $t_1$  bestimmt (Need  $t_1$ ).

Im nächsten Schritt werden die beiden Asymmetrien voneinander subtrahiert und der absolute Wert der Differenz angegeben. Der mögliche Wertebereich umfasst den Zahlenraum von 0 (die Asymmetrie in der Abhängigkeit in  $t_1$  entspricht der Asymmetrie in  $t_0$ ) bis +8 (die Asymmetrie in  $t_0$  kehrt sich bis zum Zeitpunkt  $t_1$  komplett um).

### **Engagement**

Die Veränderung der Asymmetrie im Engagement beider Partner wird entsprechend der für ‚Abhängigkeit‘ dargestellten Logik ermittelt, d. h. die Asymmetrien im Engagement beider Partner werden für beide Zeitpunkte getrennt über Differenzwerte ermittelt (möglicher Wertebereich {-4;+4}), um anschließend die Differenz beider Zeitpunkte als absoluten Wert zu ermitteln (möglicher Wertebereich {0;+8}). Bei einem Wert von 0 hat sich die Asymmetrie von  $t_0$  zu  $t_1$  nicht geändert. Bei einem Wert von 8 dagegen hat sich das Engagement des einen Partners maximal erhöht (von keinem Engagement in  $t_0$  hin zu maximalem Engagement in  $t_1$ ), während für den anderen Partner genau der umgekehrte Fall gegeben war. Offenbar handelt es sich bei 8 um einen Extremwert, der in der Realität eher selten zu beobachten ist.

### **Kooperative Einstellung**

Auch die Asymmetrieänderung in der kooperativen Einstellung beider Partner wird gemäß dem oben angeführten Prinzip berechnet, d. h. die Asymmetrien in der kooperativen Einstellung beider Partner werden zunächst für beide Zeitpunkte  $t_0$  und  $t_1$  getrennt über Differenzwerte ermittelt (möglicher Wertebereich zu beiden Zeitpunkten jeweils {-4;+4}), um anschließend die Differenz beider Zeitpunkte als

absoluten Wert zu ermitteln (möglicher Wertebereich  $\{0; +8\}$ ). Bei einem Wert von 0 hat sich die Asymmetrie von  $t_0$  zu  $t_1$  nicht geändert. Bei einem Wert von 8 dagegen hat sich die kooperative Einstellung des einen Partners maximal erhöht (von geringem Kooperationswillen in  $t_0$  hin zu maximaler Kooperation in  $t_1$ ), während für den anderen Partner genau der umgekehrte Fall gegeben war (von hoher Kooperationsbereitschaft in  $t_0$  hin zu minimaler kooperativer Einstellung in  $t_1$ ). Offenbar handelt es sich bei 8 ebenfalls um einen Extremwert, der in der Realität eher selten zu beobachten ist.

### **Performanz**

Die Messung der Performanz folgt einem ähnlichen Prinzip. Der Feststellung der Asymmetrie in der Wahrnehmung der finanziellen Performanz zu beiden Zeitpunkten  $t_0$  und  $t_1$  folgt der Vergleich der absoluten Asymmetrien beider Zeitpunkte. Bleibt die Asymmetrie unverändert, so nimmt die Variable den Wert 0 an; gleicht sich eine eingangs ( $t_0$ ) maximale unterschiedliche Performanzwahrnehmung im Zeitablauf an ( $t_1$ ), so ermittelt die Variable einen Wert von +4. Im umgekehrten Fall, in dem sich eine zunächst gleiche Performanzbeurteilung in  $t_0$  auf eine maximal unterschiedliche Einschätzung in  $t_1$  verändert, erhält die Variable den Wert -4.

### **Wettbewerb**

Die Veränderung der Wettbewerbsintensität zwischen den Partnern wird durch den Vergleich der beiden Indikatorenwerte zu den Zeitpunkten  $t_0$  und  $t_1$  bestimmt. Durch Differenzbildung (+4) werden Kombinationen von 0 (maximale Reduktion der Wettbewerbsintensität von  $t_0$  zu  $t_1$ ) bis 8 (maximaler Anstieg der Wettbewerbsintensität von  $t_0$  zu  $t_1$ ) erreicht. Der Wert 4 steht für eine konstante Wettbewerbsintensität zu beiden Zeitpunkten.

### **Konflikt**

Veränderungen in der Konflikthäufigkeit zu beiden Zeitpunkten werden analog zum Vorgehen beim Indikator ‚Wettbewerb‘ berechnet. Die Indikatorenwerte beider Zeitpunkte werden voneinander subtrahiert (+4), wodurch ein Wertebereich von 0 bis 8 entsteht. Während +4 für eine unveränderte Konflikthäufigkeit steht, hat sich diese bei einem Wert von 0 maximal reduziert (sehr häufige Konflikte in  $t_0$  und keine Konflikte in  $t_1$ ) und bei einem Wert von 8 maximal erhöht (keine Konflikte in  $t_0$ , aber sehr häufige Konflikte in  $t_1$ ).

### **Vertrauen**

Vertrauen wird zu beiden Zeitpunkten für beide Partner ermittelt. Von Interesse ist das Gesamtmaß an Vertrauen, das sich beide Partner entgegenbringen. Hierzu wurden die Indikatorenwerte für beide Partner (A und B) in  $t_0$  addiert, woraus ein Wertebereich von 2 bis 10 resultiert (2 = beide Partner bringen dem anderen minimales Vertrauen entgegen; 10 = beide Partner vertrauen dem anderen in höchstem Maße). Ein entsprechender Indikatorwert wurde auch für den Zeitpunkt  $t_1$  gebildet. Anschließend wurden die absoluten Vertrauenswerte beider Zeitpunkte voneinander subtrahiert (+8). Damit ergibt sich ein Wertebereich von 0 bis +16, der wie folgt zu interpretieren ist: Im schlechtesten Fall (Wert = 0) lag zum Zeitpunkt  $t_0$  maximales Vertrauen beider Partner vor (Vertrauen  $t_0$  = 10), das sich für beide Partner im Verlauf der Zeit maximal umgekehrt (Vertrauen  $t_1$  = 2). Der Veränderungsindikator nimmt in diesem Fall den Wert 0 ein ( $t_1 - t_0 + 8 = 2 - 10 + 8 = 0$ ). Der umgekehrte Extremfall tritt ein, wenn sich beide Partner zu Beginn der

Kooperation nicht vertrauen (Vertrauen  $t_0 = 2$ ), während sie sich zum Zeitpunkt  $t_1$  maximales Vertrauen entgegenbringen (Vertrauen  $t_1 = 10$ ). In diesem Fall nimmt der Indikator den Wert 16 ein ( $t_1 - t_0 + 8 = 10 - 2 + 8 = 16$ ). Der Indikatorwert 8 wiederum deutet an, dass sich das gegenseitige Vertrauen über die Zeit nicht verändert hat.

### **Konfliktmanagement**

Zum Testen der entsprechenden Hypothesen genügt es, den Indikator ‚Konfliktmanagement‘ nur zum Zeitpunkt  $t_1$  zu prüfen. Durch Abfrage von sechs Indikatoren, die mittels einer Likert-Skala mit den Werten 1-5 gemessen wurden, wurde der Grad des Vorliegens geeigneter Konfliktlösungsmechanismen ermittelt.

### **Vorherige Partnererfahrung**

Dieser Indikator, der formativ über die Abfrage eines Single Items ermittelt wurde, ist dichotom mit 0 und 1 kodiert.

Die oben beschriebenen Differenzwerte wurden für die Regression standardisiert, um die Auswertung zu vereinfachen. Bei der Standardisierung (Z-Transformation) werden die Abweichungen der Werte der einzelnen Fälle vom Mittelwert durch die Standardabweichung dividiert. Als Ergebnis erhält man eine neue Verteilung mit Mittelwert 0 und Standardabweichung 1. Nunnally und Bernstein (1994) empfehlen die Verwendung von Z-Werten, wenn sie ausführen: „Since Standard Scores have such useful descriptive properties, it is important to think in terms of standard scores when discussing various methods of mathematical analysis“ (Nunnally / Bernstein, 1994: S. 118). Die Rohvariablen zur Bildung der Indikatoren und Differenzen wurden jedoch Nunnally und Bernstein (1994: S. 247) folgend bei der Differenzberechnung nicht standardisiert berücksichtigt. Erst der finale Differenz-Score wurde in eine Z-Variable transformiert. Die Ergebnisse standardisierter Variablen entsprechen den Ergebnissen mit nicht standardisierten Variablen. Zur Überprüfung wurden Regressionsmodelle mit beiden Variablentypen berechnet, wobei keine Unterschiede in der Aussagekraft einzelner Prädiktoren festgestellt wurden.

### **6.4.2 Multikollinearität**

Prämisse für die Anwendung der Regressionsanalyse ist, dass die einzelnen Prädiktoren nicht gegenseitig voneinander abhängig sind. Das heißt, eine unabhängige Variable darf sich nicht als lineare Funktion einer anderen unabhängigen Variablen darstellen lassen. Multikollinearität bewirkt, dass die Standardabweichungen der Regressionskoeffizienten größer werden und damit deren Schätzung zunehmend unzuverlässig (Kabst, 2000: S. 183). In diesem Fall ließen sich Effekte nicht mehr einzelnen Regressoren zuordnen. Dabei, so Backhaus et al. (2008: S. 88), liegt in der empirischen Forschung stets zu einem gewissen Grad Multikollinearität vor, die allerdings nicht störend sein muss. Die Autoren (2008: S. 89) schlagen vor, das Vorliegen von Multikollinearität mit Hilfe der Toleranz oder dem Kehrwert des Variance Inflation Factors (VIF) zu ermitteln. Die Toleranz gibt den Anteil des multiplen Korrelationskoeffizienten (Bestimmtheitsmaß  $R_j^2$ ) an, der nicht durch die anderen Variablen im Modell erklärt wird ( $1 - R_j^2$ ). Bei einem Wert von  $R_j^2 = 1$  und folglich einer Toleranz von 0 wird die Variable  $X_j$  durch eine Linearkombination der anderen Regressoren erzeugt (Backhaus et al., 2008: S. 89). Je kleiner die Toleranz, desto größer das Risiko von Multikollinearität. In der Regel wird anstelle

der Toleranz deren Kehrwert, der Variance Inflation Factor (VIF)  $\frac{1}{1-R_j^2}$  angegeben.

Wie die folgende Tabelle weisen die Werte nicht auf Multikollinearität im gegebenen Modell hin, sondern sind mit max 2.8 deutlich unter den in der Literatur genannten Grenzwerten von 4 bis 10<sup>18</sup>.

Multikollinearität - Toleranz und Variance Inflation Factor	Multikoll. Statistiken	
	Toleranz	VIF
△ Asym Engagement	.433	2.311
△ Asym Performanzwahrnehmung	.691	1.447
△ Konflikt	.508	1.968
Konfliktlösungsmechanismen	.668	1.496
△ Vertrauen	.643	1.555
△ Asym Kooperationsbereitschaft	.710	1.408
△ Asym Strategie	.600	1.667
△ Asym Bedeutung	.575	1.739
△ Wettbewerb	.661	1.513
M1: △ Asym Bedeutung x △ Asym Engagement	.351	2.848
M2: △ Asym Bedeutung x △ Asym Perform.wahrn.	.599	1.670
M3: △ Asym Bedeutung x △ Asym. Koop.bereit.	.726	1.377
M14: △ Asym Bedeutung x △ Conflict	.593	1.687
M11: △ Asym Strategie x △ Asym Bedeutung	.438	2.282
M9: △ Wettbewerb x △ Asym. Engagement	.383	2.614
M20: △ Wettbewerb x △ Konflikt	.527	1.899
M10: △ Wettbewerb x △ Kooperationsbereitschaft	.479	2.090
Partnererfahrung	.809	1.236
Größe	.771	1.297
Alter	.718	1.392
Interkontinental	.825	1.213

Tab. 26: Toleranz und Variance Inflation Factor der Regressoren

Die folgende Übersicht zeigt die Korrelationstabelle der abhängigen, unabhängigen, Kontroll- und Interaktionsvariablen. Anderson et al. (1996: S. 597) rechnen mit Multikollinearitätsproblemen, wenn der Korrelationskoeffizient zweier Variablen 0.7 übersteigt. Aus der Tabelle geht hervor, dass keine Multikollinearitätsprobleme zu erwarten sind.

<sup>18</sup> Siehe O'Brien (2007) für eine Auseinandersetzung mit den gängigen Grenzwerten zum VIF und der Toleranz.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	0.522***										
3	-0.474***	-0.386***									
4	0.540***	0.411***	-0.413***								
5	-0.377***	-.039	0.208*	-0.366***							
6	-0.494***	-0.248**	0.286**	-0.467***	0.282**						
7	0.279**	0.334***	-0.141	0.278**	.056	-.022					
8	0.313**	0.334***	-0.193*	0.322***	-.112	-0.326***	.117				
9	0.283**	0.393***	-0.234*	0.306***	-.064	-0.249**	0.169+	0.319**			
10	0.277**	0.210*	-0.179+	0.255**	-0.180+	-0.240*	.145	.027	.093		
11	.084	0.356***	-0.190*	0.199*	.105	-0.177+	.156	.101	0.283**	.158	
12	.029	-0.241*	.085	-.031	-.101	.150	-.114	-0.211*	-0.295**	.014	-0.472***
13	0.199*	.139	-.081	.156	0.179+	.031	0.349***	-.005	.091	.013	0.295**
14	.133	0.240*	-0.030	.042	0.243*	-.110	0.211*	.141	0.286**	-.027	0.436***
15	-.077	.075	-.124	.087	.005	-.139	-.004	0.425***	0.358***	-0.209*	0.331***
16	.140	0.421***	-.078	0.186+	-.015	-.100	.142	-.003	.139	.148	0.528***
17	.149	0.230*	.028	.147	-.049	-.009	0.184+	-.029	-.024	-.055	.088
18	.103	.158	-.019	0.165+	-.125	-.108	.158	.047	.014	0.228*	0.159+
19	-0.181+	-.120	.030	-.152	0.236*	-.011	-.135	-.032	-0.172+	-.052	.039
20	.069	-.158	.136	-.059	.096	.053	.046	-.061	.116	-0.302**	-.092
21	-.376	-0.360***	.270	-0.176+	.151	0.167+	-.090	-.063	.014	-.057	-.148
22	-.140	-.066	.040	-0.159+	.120	0.182+	-.078	-.028	-.083	-.073	.083

Signifikante Korrelation auf dem Level (2-tailed): \*\*\* p <= 0.001 \*\* p<=0.01 \* p<=0.05 +p<=0.1

	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
13	-.128									
14	-0.445***	0.308**								
15	-0.424***	.038	0.305**							
16	-.056	.142	.118	-0.178+						
17	.037	.044	.149	-.133	0.412***					
18	.104	-.014	.052	-0.202*	0.469***	0.570***				
19	-.018	.017	-.010	-.036	.011	.053	.101			
20	-.024	.116	.074	.001	-.131	-.024	-.130	.075		
21	.052	.005	-.070	-.049	-0.183+	.003	-.002	0.178+	.006	
22	-.035	.062	.002	-.087	.070	-.125	-0.224*	.013	.013	.039

Signifikante Korrelation auf dem Level (2-tailed):

\*\*\* p <= 0.001

\*\* p<=0.01

\* p<=0.05

+p<=0.1

1	Instabilität (abh. Variable)	12	M2: $\Delta$ Asym Bedeutung x $\Delta$ Asym Perform.wahrn.
2	$\Delta$ Asym Engagement	13	M3: $\Delta$ Asym Bedeutung x $\Delta$ Asym. Koop.bereit.
3	$\Delta$ Asym Performanzwahrnehmung	14	M14: $\Delta$ Asym Bedeutung x $\Delta$ Konflikt
4	$\Delta$ Konflikt	15	M11: $\Delta$ Asym Strategie x $\Delta$ Asym Bedeutung
5	Konfliktlösungsmechanismen	16	M9: $\Delta$ Wettbewerb x $\Delta$ Asym. Engagement
6	$\Delta$ Vertrauen	17	M20: $\Delta$ Wettbewerb x $\Delta$ Konflikt
7	$\Delta$ Asym Kooperationsbereitschaft	18	M10: $\Delta$ Wettbewerb x $\Delta$ Kooperationsbereitschaft
8	$\Delta$ Asym Strategie	19	Partnererfahrung
9	$\Delta$ Asym Bedeutung	20	Größe
10	$\Delta$ Wettbewerb	21	Alter
11	M1: $\Delta$ Asym Bedeutung x $\Delta$ Asym Engagement	22	Interkontinental

Tab. 27: Korrelationsmatrix



### 6.4.3 Überprüfung des Hauptmodells

Die vorliegende Untersuchung versucht zu identifizieren, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich ein IJV, das bestimmten Veränderungsprozessen unterliegt, der Gruppe der instabilen oder der Gruppe der stabilen IJVs angehört. Da hierbei die abhängige Variable nur die Werte 0 und 1 (0 = stabil; 1 = instabil) annehmen kann, scheidet die lineare Regression als Analysemethode aus. Anstelle dessen wird auf eine logistische Regression, genauer die binäre logistische Regression, zurückgegriffen, die ebensolche Untersuchungsziele zu erreichen imstande ist. Im Unterschied zur linearen Regression, bei der der Erwartungswert von Y geschätzt wird, zielt die binäre logistische Regression darauf ab, die bedingte Wahrscheinlichkeit des Eintritts von Y zu schätzen (Urban / Mayerl, 2011: S. 331 f.).

Bevor auf die Ergebnisse der einzelnen Modelle eingegangen wird, soll ein Blick auf die Signifikanz des Gesamtmodells geworfen werden. Der Chi-Quadrat-Test basiert auf dem Vergleich zweier logistischer Regressionsmodelle: einem Modell ohne jegliche Prädiktoren (Null-Modell) und dem Modell mit den spezifizierten Prädiktoren (Prädiktorenmodell). Das Gesamtmodell ist dann eine statistisch bedeutsame Verbesserung des Null-Modells, wenn der Log-Likelihood-Wert  $LL_p$  des Prädiktorenmodells signifikant kleiner ist als der Log-Likelihood-Wert  $LL_0$  des Null-Modells. Beim vorliegenden Modell ist die G-Statistik (als Differenz der beiden Log-Likelihood-Werte) bei 13 Freiheitsgraden und auf Basis der Chi-Quadrat-Verteilung statistisch signifikant (Urban / Mayerl, 2011: S. 346).

Weiterhin bietet die Maßzahl  $R^2$  (Cox / Snell  $R^2$ ; Nagelkerke  $R^2$ ) Möglichkeiten, die Güte des Modells zu schätzen. Die Interpretation beider Koeffizienten ist jedoch nicht vergleichbar mit der Aussage in der linearen Regression (Hoetker, 2007: S. 339). Vielmehr sind beide  $R^2$ -Koeffizienten bei der binären logistischen Regression nur als Fit-Indizes zu bezeichnen, die den Prozentanteil angeben, um den der Schätzerfolg des Null-Modells durch den Schätzerfolg des Prädiktorenmodells verbessert werden kann (Urban / Mayerl, 2011: S. 347). Im vorliegenden Untersuchungsfall bedeutet ein  $R^2$  nach Cox und Snell in Höhe von 0.621 für das Gesamtmodell ohne Moderatoren und Interaktionseffekte (Modell 2), dass dieses Modell die Schätzung des Null-Modells um 62 % zu verbessern vermag.

Die Ergebnisse der binären logistischen Regression sind nachfolgend tabellarisch dargestellt. Zur Illustration der Resultate wurden zunächst alle Modelle gebildet. Modell 1 enthält nur die Kontrollvariablen Partnererfahrung, Alter, Größe und Interkontinentalität. Modell 2 wird erweitert um die unabhängigen Variablen und Modell 3 um die Moderatorvariablen im Konzept. Ab Modell 4 werden die Interaktionseffekte einzeln überprüft. Unter Hinzunahme der unabhängigen Variablen und Moderatoren (Modell 2) steigt die Erklärungskraft des Modells weiter an.  $R^2$  erhöht sich von 0.243 auf 0.836 (Nagelkerke) bzw. von 0.180 auf 0.621 (Cox / Snell). Damit verbessert das vorliegende Modell 2 den Schätzerfolg des Null-Modells um 84 % (Cox / Snell) bzw. um 62 % (Nagelkerke). Die für Modell 2 ermittelten Werte für  $R^2$  lassen daher bereits auf ein erklärungsstarkes Modell schließen. Die Modellgüte lässt sich aber weiter steigern, wenn neben den unabhängigen Variablen und den Kontrollvariablen auch die Moderatorvariablen (Modell 3) und die Interaktionseffekte (Modell 4-8) eingeführt werden.  $R^2$  steigt dann von 0.836 auf 0.901 (Nagelkerke) und von 0.621 auf 0.670 (Cox / Snell).

Determinanten	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8	Modell 9	Modell 10	Modell 11
△ Asym Engagement		2,603 ***	2,880 **	2,850 **	4,296 **	2,727 **	3,591 **	3,532 **	2,839 **	2,727 **	2,915 **
△ Asym Performanzwahrnehmung		-2,041 **	-2,200 **	-2,348 **	-2,246 *	-2,197 **	-2,963 **	-3,764 *	-2,204 **	-2,425 **	-2,267 **
△ Konflikt		1,267	1,319	1,626 +	0,464	1,513	1,095	1,398	1,311	1,040	1,244
Konfliktlösungsmechanismen		-1,788 **	-1,796 **	-1,735 *	-2,780 *	-2,328 *	-3,630 **	-4,494 +	-1,795 **	-1,888 **	-1,744 **
△ Vertrauen		-1,800 *	-1,785 *	-1,927 *	-3,946 *	-2,539 *	-2,833 **	-3,588 +	-1,777 *	-1,546 *	-1,818 *
△ Asym Kooperationsbereitschaft		0,877 +	0,850 +	0,928 +	1,702 *	2,291 +	0,955 +	1,118	0,852 +	0,818	0,759
<b>Moderatoren</b>											
△ Asym Strategie			-0,033	0,032	-0,092	0,431	0,414	0,873	-0,025	0,094	-0,133
△ Asym Bedeutung			-0,340	0,074	0,532	1,497	-1,065	2,195	-0,338	-0,323	-0,345
△ Wettbewerb			-0,101	-0,061	0,649	0,224	0,276	-0,875	-0,088	0,236	-0,074
<b>Interaktionsterme</b>											
M1: △ Asym Bedeutung x △ Asym Engagement				-1,314 +							
M2: △ Asym Bedeutung x △ Asym Perform.wahrn.					2,886 *						
M3: △ Asym Bedeutung x △ Asym. Koop.bereit.						3,662 **					
M14: △ Asym Bedeutung x △ Konflikt							2,614 *				
M11: △ Asym Strategie x △ Asym Bedeutung								-2,368 *			
M9: △ Wettbewerb x △ Asym. Engagement									0,069		
M20: △ Wettbewerb x △ Konflikt										1,108	
M10: △ Wettbewerb x △ Kooperationsbereitschaft											0,426
<b>Kontrollvariablen</b>											
Partnererfahrung	-0,277	0,282	0,166	0,207	-0,109	-0,339	0,230	-0,134	0,163	0,071	0,179
Größe	0,133	0,588 *	0,650 *	0,683 *	0,712 +	0,659 +	0,885 *	0,899	0,648 *	0,724 *	0,648 *
Alter	-0,324 **	-0,308	-0,236	-0,306	-0,306	-0,410	-0,478	-0,615	-0,234	-0,268	-0,267
Interkontinental	-0,573	-0,536	-0,627	-0,621	0,226	-0,974	-0,977	-1,661	-0,651	-0,690	-0,433
Konstante	1,146	-2,008	-2,499	-2,127	-3,185	-1,725	-4,001	-3,464	-2,502	-3,031	-2,233
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	0,243	0,836	0,839	0,856	0,889	0,882	0,880	0,901	0,839	0,853	0,841
R <sup>2</sup> (Cox & Snell)	0,18	0,621	0,623	0,635	0,661	0,655	0,654	0,670	0,623	0,633	0,625
Chi-Quadrat	21,480	104,817	105,408	108,857	116,724	114,976	114,600	119,620	105,414	108,406	105,879
Correct Classification [%]	71,30	91,70	91,70	93,50	92,60	93,50	93,50	96,30	91,70	90,70	90,70
Signifikanz	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
		* p<=0.05	*** p <= 0.001	** p<=0.01	* p<=0.05	+p<=0.1					

**Tab. 28: Regressionsmodell**

Die Konstante im Modell reflektiert die logarithmierte Wahrscheinlichkeit des Eintreffens von  $Y = 1$ , wenn alle anderen Parameter = 0 sind (Jaccard, 2001: S. 7). Im Modell 2 beträgt die Konstante -2.008 und damit die Wahrscheinlichkeit von Instabilität 0.134 ( $\exp(-2.008)$ ). Demzufolge ist bei komplett unveränderten Parametern die Wahrscheinlichkeit von Instabilität nur marginal höher (13 %) als die Wahrscheinlichkeit von Stabilität.

Im Regressionsmodell sind keine signifikanten Unterschiede in den Kontrollgruppen zu erkennen. Weder spielt das Alter noch die Größe des IJVs eine signifikante Rolle hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit von Instabilität; dies untermauert die Ergebnisse von Park und Ungson (1997: S. 299). Überraschenderweise scheint es auch nicht von Belang zu sein, ob es sich um ein IJV zwischen europäischen Partnern oder um ein interkontinentales IJV handelt. Vielmehr noch deutet das Vorzeichen darauf hin, dass interkontinentale IJVs – wenn auch nicht signifikant – in der Tendenz stabiler sind als kontinentale Allianzen. Es kann nur vermutet werden, dass aufgrund der größeren Distanz oder der größeren rechtlichen Unterschiede bei interkontinentalen Partnerschaften der Stimulus zur Auslösung von Instabilität tendenziell größer sein muss als bei innereuropäischen Partnerschaften. Diese Vermutung wird untermauert durch die Ergebnisse von Park und Ungson (1997: S. 298), die feststellen, dass eine geringere kulturelle Distanz IJVs tendenziell instabiler macht. Diese Vermutung lässt sich jedoch anhand der vorliegenden Daten nicht mit Gewissheit bestätigen.

Ein Blick auf die b-Koeffizienten ermöglicht jedoch immerhin eine Tendenzbetrachtung. Durch Anwendung der Exponentialfunktion auf den b-Koeffizienten erhält man das Odds Ratio (Multiplikatorfaktor), das angibt, um welchen Faktor sich die vorhergesagte Wahrscheinlichkeit (Odds) verändert, wenn der Prädiktor sich um eine Einheit verändert.

$$\text{Multiplikator} (= \text{Odds Ratio}) = \exp(b \text{ Koeffizient})$$

Bei einem Multiplikator (Odds Ratio) von 0.2 bestünde eine 5-mal höhere Wahrscheinlichkeit, dass ein Ereignis eintritt. Entsprechend ist bei einem Multiplikator von 0.5 die Wahrscheinlichkeit doppelt so hoch. Für die Partnererfahrung ergibt sich ein Multiplikator von 0.758. Demzufolge besteht bei IJVs, deren Partner bereits in anderen Kooperationen gemeinsame Erfahrungen sammeln konnten, eine moderat geringere Wahrscheinlichkeit, instabil zu sein. Ähnlich lässt sich festhalten, dass die Wahrscheinlichkeit auf Instabilität mit zunehmendem Alter des IJVs geringer wird, und auch bei interkontinentalen Partnerschaften scheint die Wahrscheinlichkeit auf Instabilität geringer zu sein. Im Hinblick auf die Größe des IJVs lassen die Daten den Schluss zu, dass bei größeren IJVs tendenziell die Wahrscheinlichkeit größer ist, dass sie stabil sind. Der Prädiktor Alters ist jedoch nur im Grundmodell signifikant während die Größe des IJVs in allen Modellen zumindest eine moderate Signifikanz aufweist. Damit sind zwar Aussagen hinsichtlich der Richtung des Zusammenhangs möglich, jedoch können keine der Kontrollvariablen einen signifikanten Erklärungsbeitrag zur Wahrscheinlichkeit von Instabilität von internationalen Partnerschaften leisten.

<b>Variable</b>	<b>b (Koeff)</b>	<b>Multiplikator</b>
Partnererfahrung	-0.277	0.758
Größe	0.133	1.142
Alter	-0.324	0.723
Interkontinental	-0.573	0.564
Konstante	1.146	3.146

**Tab. 29: b-Koeffizienten und Multiplikatoren der Kontrollvariablen**

In Hypothese 1 wird dargestellt, dass relative Verschiebungen im Engagement beider Partner die Stabilität des Gemeinschaftsunternehmens negativ beeinflussen. Dieser Zusammenhang wird in der vorliegenden Regression bestätigt. Verändert sich die Balance im Engagement beider Partner über den Zeitablauf der Kooperation, ist dies offenbar ein Anreiz für die Parteien, die strukturelle Konfiguration den neuen Gegebenheiten anzupassen. Dabei bleibt jedoch unklar, welcher Partner diese Anpassung initiiert. Es ist zu vermuten, aber nicht durch diese Arbeit nachgewiesen, dass der Partner, der seinen Einsatz in der Partnerschaft relativ zur anderen Partei erhöht hat, versucht, das gestiegene Engagement durch eine Veränderung der strukturellen Konfiguration vor opportunistischem Verhalten des Partners zu schützen. Ebenso ist es denkbar, dass ein geringeres Engagement eines Partners diesen dazu bringt, sich aus dem IJV zurückzuziehen.

Ein wesentliches Konstrukt in der vorliegenden Arbeit war die Einbeziehung der Performanz als unabhängige Variable. In Hypothese 2 wurde das Postulat aufgestellt, dass die Veränderung der relativen Performanzwahrnehmung die Wahrscheinlichkeit einer strukturellen Rekonfiguration erhöht. Die Regressionsanalyse bestätigt diese Hypothese. Zur Interpretation sei die Operationalisierung ins Gedächtnis gerufen. Während positive Werte der unabhängigen Variablen Performanz ein Sichannähern der Performanzwahrnehmung beider Partner signalisieren, ist ein negatives Vorzeichen Ausdruck des Sichauseinanderentwickelns der Performanzwahrnehmung. Offenbar erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität, wenn sich die Performanzwahrnehmungen asymmetrisch entwickeln, d. h. wenn sich der Unterschied in der Performanzwahrnehmung beider Parteien im Zeitablauf vergrößert. Killing hat bereits 1983 (S. 82 f.) darauf hingewiesen, dass sich unerwünschte Performanz über eine Reaktionskette zu einer signifikanten Krise im IJV auswirken könnte. Die vorliegende Studie bestätigt diese Vermutung und erweitert damit das Verständnis der Zusammenhänge internationaler Kooperationen.

In dieser Arbeit wird angenommen (Hypothese 3), dass sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität erhöht, wenn die Kooperationseinstellungen beider Parteien divergieren und sich damit die Asymmetrie von  $t_0$  auf  $t_1$  erhöht. Wie das Regressionsmodell 2 verdeutlicht, wird dieser Zusammenhang durch die Auswertung der empirischen Daten bestätigt. Entscheidend ist demnach, wie sich die Kooperationseinstellung beider Partner relativ zueinander verändert. Erhöht sich die Kooperationsbereitschaft eines Partner, während die des anderen fällt, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die strukturelle Konfiguration des IJVs eine Änderung erfährt.

Intuitiv ist zu vermuten, dass der Anstieg der Konflikthäufigkeit die Wahrscheinlichkeit von Instabilität erhöht (Hypothese 4). Überraschenderweise lässt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Anstieg der Konflikthäufigkeit und der Wahrscheinlichkeit von Instabilität feststellen. Dennoch sollte der Einfluss erhöhter

Konflikthäufigkeit auf die Stabilität einer Partnerschaft nicht vorschnell verworfen werden. Vielmehr ist zu prüfen, ob nicht andere Effekte den Wirkungszusammenhang schwächen, eliminieren oder überlagern bzw. ob sich dieser nicht direkt, sondern indirekt äußert. Später in dieser Arbeit wird hierzu der indirekte Einfluss der Konflikthäufigkeit betrachtet.

Ein bedeutender Erklärungsbaustein in der Auseinandersetzung mit dem Phänomen instabiler IJVs ist das Konstrukt des gegenseitigen Vertrauens der beteiligten Partner. Folglich postuliert Hypothese 11, dass die Wahrscheinlichkeit von Instabilität mit wachsendem Vertrauen sinkt. Die vorliegende empirische Untersuchung bestätigt diese Hypothese. Steigendes Vertrauen im Laufe der Partnerschaft festigt das strukturelle Design und reduziert die Wahrscheinlichkeit von Instabilität. Sinkendes Vertrauen erhöht dagegen die Wahrscheinlichkeit einer strukturellen Rekonfiguration.

Auch Hypothese 12 wird durch die empirischen Befunde bekräftigt. Der Hypothese zufolge liegt ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Konfliktmanagementinstrumenten zum Zeitpunkt  $t_1$  und der Instabilität von IJV vor. Das Regressionsmodell bestätigt den stabilisierenden Einfluss von Konfliktmanagementpraktiken. Haben die Partner vorab Strategien zur Lösung von Konflikten formalisiert bzw. eingerichtet, so reduziert dies die Wahrscheinlichkeit einer strukturellen Rekonfiguration.

In Hypothese 13 wurde ein Zusammenhang zwischen der relativen Verschiebung der Abhängigkeiten der Partner vom IJV und der Instabilität unterstellt. Dieser Zusammenhang lässt sich nicht bestätigen (Modell 3). Eine Veränderung der relativen Bedeutung der Partnerschaft beider Partner scheint keinen negativen Einfluss auf die Stabilität der Partnerschaft zu haben. Offenbar bringt die schiere relative Veränderung der Abhängigkeit von der Partnerschaft deren konfiguelles Design nicht ins Ungleichgewicht. Vielmehr könnte eine solche Änderung jedoch andere Parameter beeinflussen (z. B. das Engagement beider Partner) und damit indirekt auf die Stabilität des JVs wirken. Die in den hieraus abgeleiteten Hypothesen 16, 17, 18, 19 und 20 postulierten Interaktionszusammenhänge werden im weiteren Verlauf gesondert betrachtet.

Erhöht sich die Wettbewerbsintensität zwischen den Partnern im Laufe der Partnerschaft, so hat dies entgegen der Hypothese 25 keinen signifikanten Einfluss auf die Stabilität des JVs (Modell 3). Damit widersprechen die vorliegenden Ergebnisse zumindest in Teilen den Resultaten vorangegangener Studien. Park / Ungson (1997: S. 299) stellen fest, dass Wettbewerb zwischen den Partnern die Wahrscheinlichkeit von Instabilität des IJVs erhöht und Krishnan et al. (2006: S. 904) belegen empirisch den negativen Einfluss auf die Performanzwahrnehmung der Partner. Die genannten Artikel betrachten die Wettbewerbssituation jedoch statisch und nicht deren Veränderung im Zeitablauf. Die vorliegenden Ergebnisse heben damit die Bedeutung der dynamischen Betrachtung hervor. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der indirekte Einfluss von Wettbewerb in internationalen Partnerschaften weiter beleuchtet.

#### **6.4.4 Moderatoreffekte im Modell**

Neben der Überprüfung der Hypothesen der unabhängigen Variablen seien im Folgenden die Moderatorvariablen mit den vorhergesagten Interaktionseffekten genauer betrachtet. Ein Moderator ist eine Variable, die die Effektstärke oder die Richtung des Zusammenhangs einer unabhängigen Variable mit der abhängigen

Variable beeinflusst (Frazier et al., 2004: S. 116). Grundsätzlich lassen sich drei Arten von Moderatoreffekten unterscheiden (Frazier et al., 2004: S. 117 f.):

- sich verstärkende Effekte, bei denen sowohl die unabhängige Variable wie auch die Moderatorvariable das Ergebnis in gleicher Weise beeinflussen und dabei gemeinsam diesen Effekt verstärken,
- Puffereffekte, bei denen der Moderator die Wirkung der unabhängigen Variable abschwächt, und
- entgegengerichtete Effekte, bei denen die unabhängige Variable und der Moderator denselben Effekt auf das Ergebnis haben, jedoch der Interaktionseffekt die umgekehrte Richtung einnimmt.

Die Moderatorenanalyse im Rahmen einer binären logistischen Regression erfordert zusätzliche Ausführungen. Schwens et al. (2011: S. 340) weisen ebenso wie Frazier et al. (2004: S. 117) auf die anhaltende Debatte um die Komplexität der Verwendung von Moderatorenanalysen bei logistischen Regressionen hin. So lassen sich Interaktionseffekte bei nichtlinearen Modellen nicht durch einen Blick auf das Vorzeichen, die Effektstärke oder die Signifikanz interpretieren (Ai / Norton, 2003: S. 129; Powers, 2005: S. 507). Frazier et al. (2004: S. 122) schlagen vor, die Interaktionseffekte grafisch zu illustrieren, wobei die Zusammenhänge zwischen dem Prädiktor und der Ergebnisvariablen zu drei Werten des Moderators illustriert werden sollten. Die vorgeschlagenen Werte für den Moderator sind der Mittelwert und die Abweichung vom Mittelwert um 1 nach oben und unten. Diese Vorgehensweise findet in dieser Untersuchung Anwendung. Daneben werden im Folgenden Darstellungen präsentiert, die einerseits den Einfluss der Interaktionsvariablen auf die Instabilitätswahrscheinlichkeit verdeutlichen und andererseits Hinweise auf die Signifikanz der Zusammenhänge grafisch illustrieren. Die letzteren beiden Abbildungen wurden unter Nutzung der Software STATA/SE und der Routine „inteff“ erstellt.

In oben dargestellter Regressionstabelle (Tab.28) wird das Modell 3 (Kontrollvariablen, Hauptdeterminanten und Moderatorvariablen) erweitert um die Interaktionsterme. Da sich Interaktionseffekte bei Regressionsanalysen nur schwer identifizieren lassen, wurde ein Signifikanzlevel von 10 % gewählt (McClelland / Judd, 1993: S. 386).

### **Interaktion zwischen Abhängigkeit und Performanzwahrnehmung**

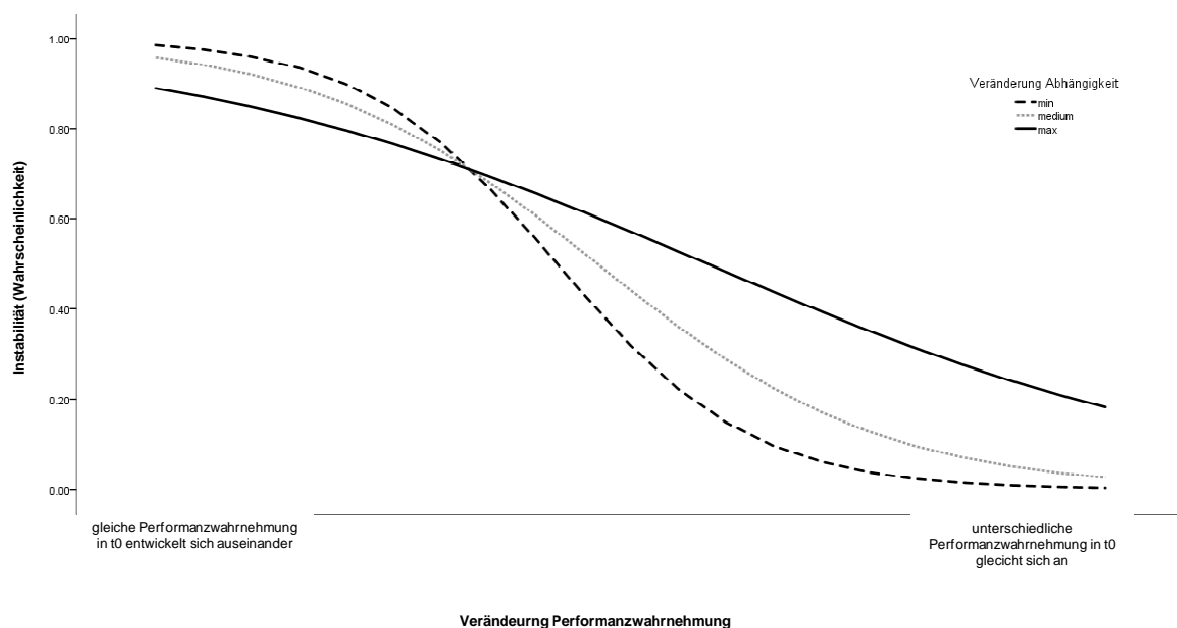
Hypothese 18 unterstellt einen Interaktionseffekt, bei dem eine Verschiebung der Asymmetrie der Abhängigkeit beider Partner von der Partnerschaft die Effektstärke der Performanzwahrnehmung auf Instabilität erhöht. Die Moderatorenanalyse bestätigt diesen Zusammenhang nicht. Im Gegenteil: Der asymmetrischen Performanzwahrnehmung kommt dann eine geringere Bedeutung zu, wenn sich gleichzeitig im Laufe der Zeit die Abhängigkeitsverhältnisse beider Partner relativ zueinander verschieben (Abb. 15). Anders formuliert: Bleibt das Abhängigkeitsverhältnis beider Parteien untereinander unverändert, so verstärkt dies den Effekt einer größer werdenden Asymmetrie in der Performanzwahrnehmung auf die Wahrscheinlichkeit von Instabilität.

Dieses Ergebnis ist überraschend und nicht einfach zu interpretieren. Die folgenden Ausführungen stellen einen Erklärungsversuch dar:

Wenn die Partnerschaft für ein Unternehmen relativ zum anderen Partner an Bedeutung gewinnt, mag es sein, dass beide Partner implizit annehmen, dass die

Allianzperformanz seitens der Partner A und B unterschiedlich beurteilt wird. Es ist davon auszugehen, dass die Partner eine steigende Asymmetrie in der Performanzbeurteilung antizipieren und sich daher auf diese neue Situation einstellen, ohne dass eine konfigurable Änderung am strukturellen Set-up der Partnerschaft erforderlich scheint. Im umgekehrten Fall gilt dann: Bei sich annähernder Asymmetrie in der Abhängigkeit von der Partnerschaft muss die zunehmende ungleiche Performanzwahrnehmung für die Partner tendenziell überraschender oder von größerer Bedeutung sein. Es ist möglich, dass die Partner in diesem Fall weniger Verständnis für die unterschiedliche Performanzwahrnehmung aufbringen. Ein informeller Anpassungsprozess ohne strukturelle Änderung der Konfiguration erscheint daher weniger wahrscheinlich als im Fall einer erwarteten Asymmetrie in der Erfolgswahrnehmung.

Ein anderer Interpretationsversuch greift auf das Gleichgewichtskonzept von Yan (1988) zurück. Demnach erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität, wenn stabilisierende und destabilisierende Kräfte in ein Ungleichgewicht geraten. Dies ist den Ergebnissen dieser Studie zufolge unter anderem dann der Fall, wenn sie die Asymmetrie in der Performanzwahrnehmung vergrößert bei gleichbleibender relativer Interdependenz der Partner.



**Abb. 15: Interaktionseffekt zwischen Abhängigkeit und Performanzwahrnehmung**

Zur Interpretation des Interaktionseffektes wurde zusätzlich dem Vorschlag von Norton et al. (2004: S. 160) folgend die `inteff`-Routine in Stata ausgeführt. Es zeigen sich zwei Bereiche mit negativem Interaktionseffekt (Abb. 16). Nach der vorliegenden Kodierung ist dies unter anderem der Fall, wenn sich ungleiche Performanzwahrnehmungen zu Beginn der Partnerschaft über den Zeitablauf annähern, während die Symmetrie der relativen Abhängigkeit der Partner unverändert bleibt. In den Bereichen mit geringer Wahrscheinlichkeit von Instabilität ist der Interaktionseffekt negativ; dies lässt den Schluss zu, dass Gemeinschaftsunternehmen dann tendenziell stabiler sind, wenn sich die relative Abhängigkeit beider Unternehmen voneinander nicht ändert, während sich zugleich die Asymmetrie in der Performanzwahrnehmung abbaut. Statistisch signifikant gilt

dies jedoch nur für die Gruppe mit geringer Instabilitätswahrscheinlichkeit bis unter 20 % (Abb. 17).

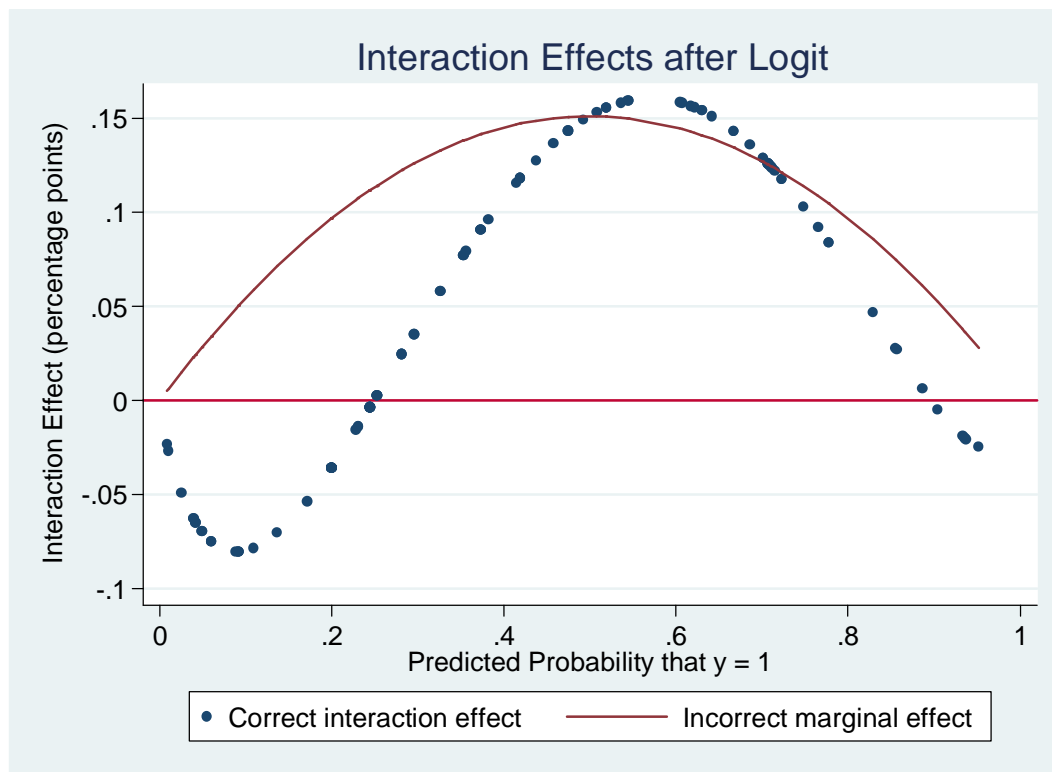


Abb. 16: Interaktion zwischen Abhängigkeit und Performanzwahrnehmung (inteff)

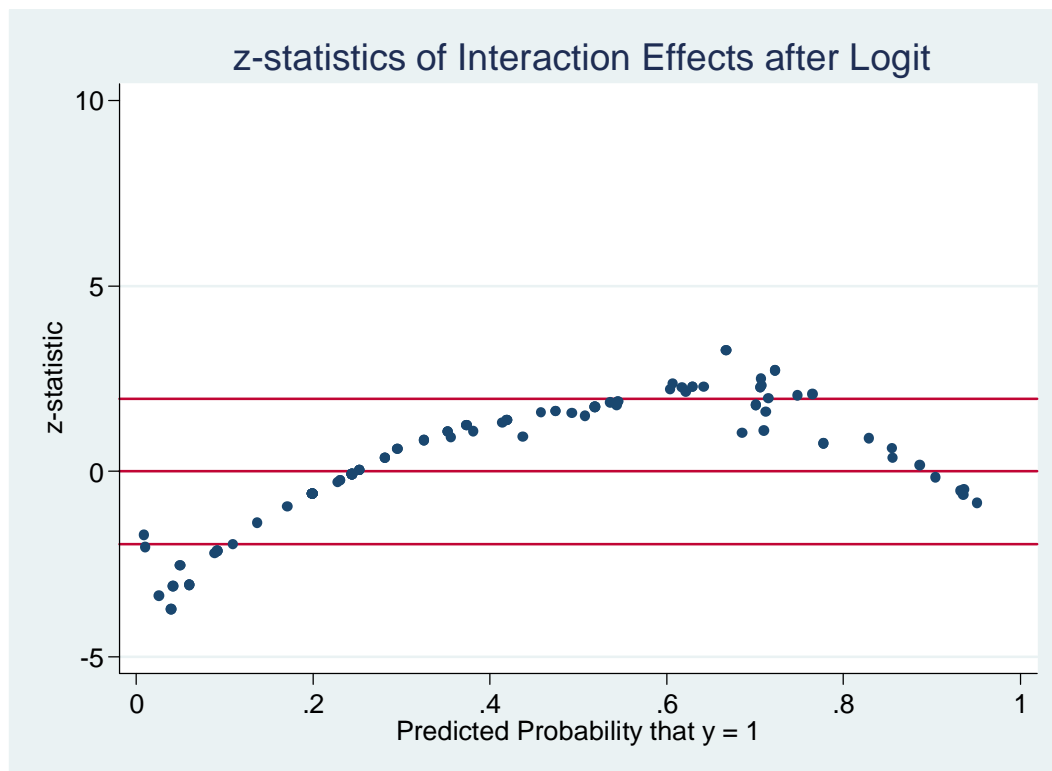


Abb. 17: Z-Statistik Interaktion zwischen Abhängigkeit und Performanzwahrnehmung (inteff)



## Interaktion Abhängigkeit – Engagement (Commitment)

Die grafische Auswertung des Moderatorenzusammenhangs zwischen der Veränderung der Abhängigkeit der Partnerunternehmen auf den Einfluss des Engagements auf die Stabilität der Partnerschaft (Hypothese 17) lässt auf nur leichte Einflüsse der Abhängigkeit schließen. Generell ist bei unverändertem Gleichgewicht im Engagement der Partner die Wahrscheinlichkeit von Instabilität geringer als bei größeren Verwerfungen. Wenngleich die Grafik optisch keinen großen Unterschied zwischen den Kurven vermuten lässt, zeigt sich, dass das Gleichgewicht im Engagement dann wichtiger ist, wenn sich die Abhängigkeit der Partner voneinander über die Zeit relativ nicht verändert hat. Bei starker Änderung der gegenseitigen relativen Abhängigkeit spielt die gleichzeitige Veränderung der Balance im Engagement eine tendenziell geringere Rolle.

Die zweite Interaktionsgrafik (Abb. 19) verdeutlicht, dass die Wahrscheinlichkeit von Instabilität insbesondere mit negativen Werten des Interaktionseffektes steigt. Dies ist immer dann der Fall, wenn sich die Abhängigkeitsverhältnisse ändern, ohne dass sich das relative Engagement verändert, bzw. wenn sich das relative Engagement ändert bei konstanter relativer Abhängigkeit. Dies deutet darauf hin, dass es sich bei einem IJV um ein komplexes System von Gleichgewichtsfunktionen handelt, bei denen Inbalance-Situationen die Partnerschaft ins Ungleichgewicht bringen können.

Der Blick auf die Z-Statistik (Abb. 20) bringt ans Licht, dass der Moderatorzusammenhang nur schwach signifikant ist und insbesondere für die Gruppen von geringer und von hoher Instabilitätswahrscheinlichkeit von Signifikanz ist. Für die Gruppe der Partnerunternehmen mit mittlerer Instabilitätswahrscheinlichkeit ist der dargelegte Zusammenhang jedoch kaum signifikant. Die Hypothese 17 kann damit als in Teilen bestätigt betrachtet werden.

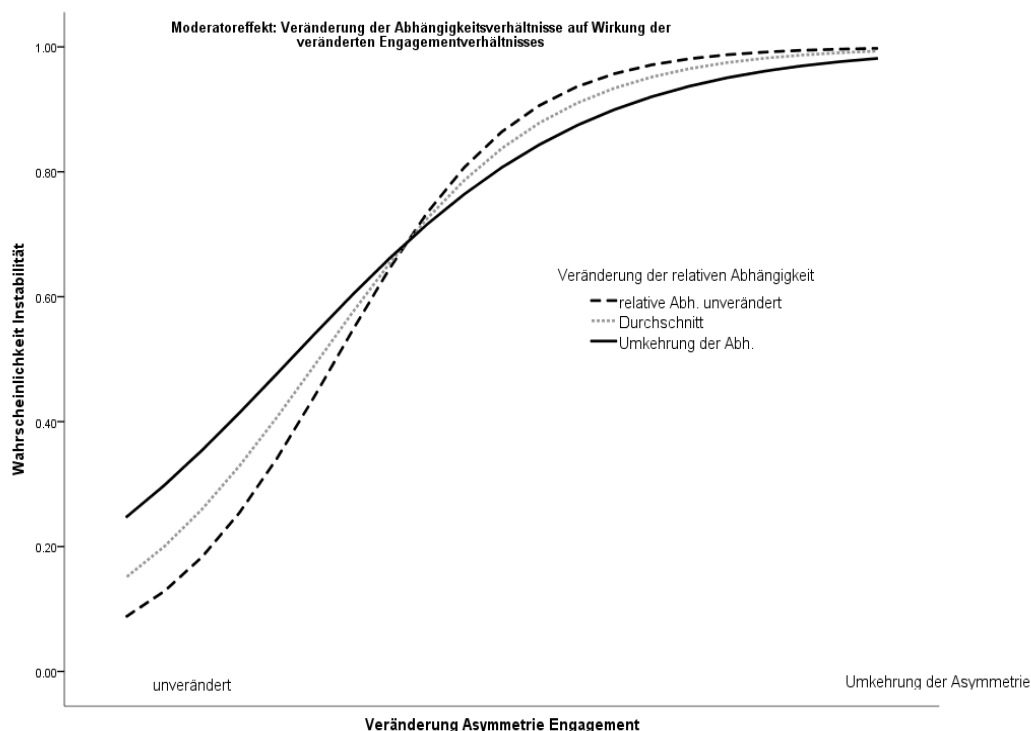


Abb. 18: Interaktion zwischen Abhängigkeit und Engagement

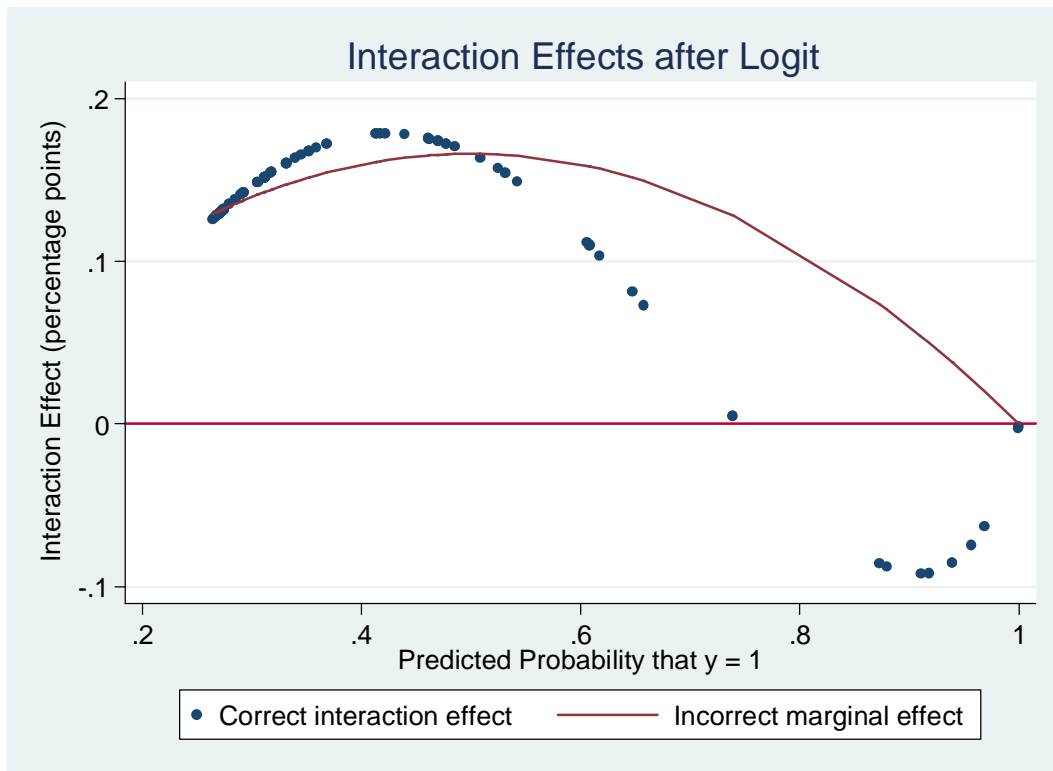


Abb. 19: Interaktion zwischen Abhängigkeit und Engagement (inteff)

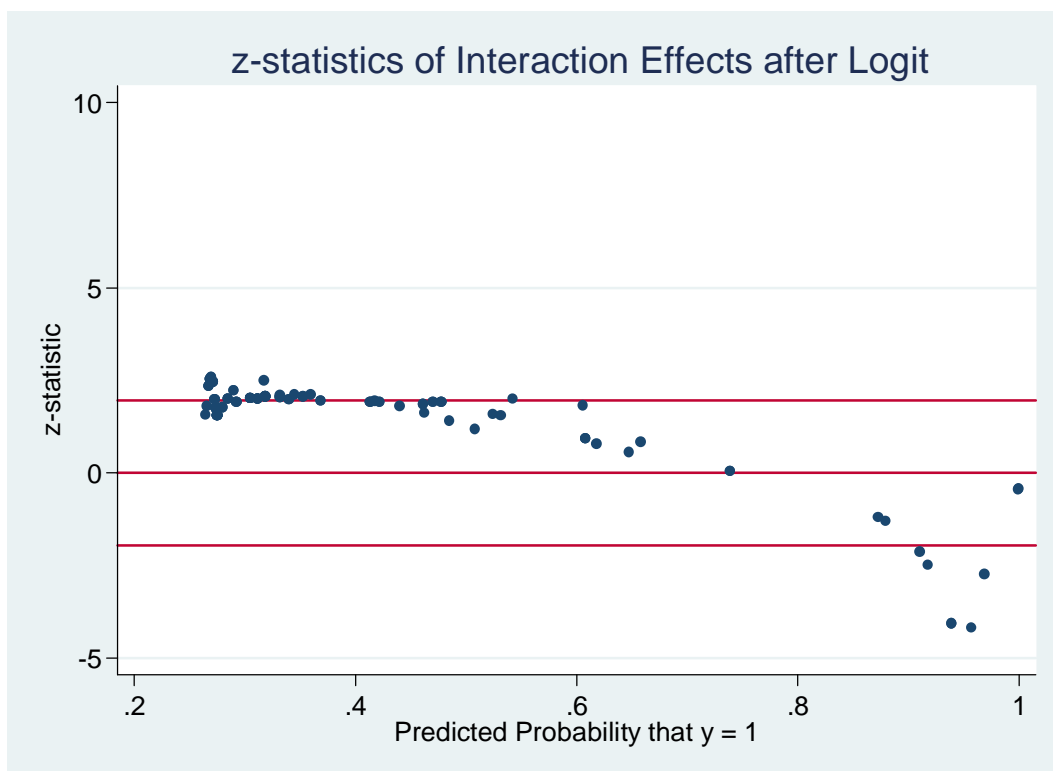


Abb. 20: Z-Statistik Interaktion zwischen Abhängigkeit und Performanzwahrnehmung (inteff)

## Interaktion Abhängigkeit – Kooperationsbereitschaft

Die Hypothese 19 postuliert, dass die veränderte relative Abhängigkeit der Partner in der Allianz den Effekt einer steigenden Asymmetrie der Kooperationsbereitschaft verstärkt. Die Z-Statistik zum Interaktionseffekt zeigt, dass nur für die Gruppe mit einer Instabilitätswahrscheinlichkeit von ca. 40 % ein signifikanter Zusammenhang nachweisbar ist. Daher muss die Interpretation auf diesen Kreis beschränkt werden. Ein allgemeingültiger signifikanter Interaktionseffekt kann demzufolge nicht diagnostiziert werden. Im Einklang zur Hypothese ergibt sich für die angesprochene Gruppe, die in der Grafik gekennzeichnet ist, dass sich die Wahrscheinlichkeit von Instabilität erhöht, wenn sich das Kooperationsgleichgewicht zu ändern beginnt, während sich zugleich die Abhängigkeitsverhältnisse umgekehrt haben (durchgezogene schwarze Linie). Die gestrichelte Linie (fett) im gekennzeichneten Bereich indiziert jedoch zugleich und im Gegensatz zur Hypothese, dass sich bei leichten Veränderungen der Kooperationsbereitschaft die Wahrscheinlichkeit von Instabilität leicht reduziert, wenn gleichzeitig das Abhängigkeitsverhältnis der Partner unverändert geblieben ist. Dies ist überraschend und mag daran liegen, dass kleinere Verwerfungen der Kooperationsbereitschaft die Allianz inspirieren und heilsame Spannungen erzeugen, die für die Stabilität des Designs von Vorteil sein können. Für Fälle außerhalb des markierten Intervalls um 40 % Wahrscheinlichkeit ist dieser Effekt jedoch nicht mehr signifikant, womit die Aussage nicht fehlerfrei aufrechterhalten werden kann.

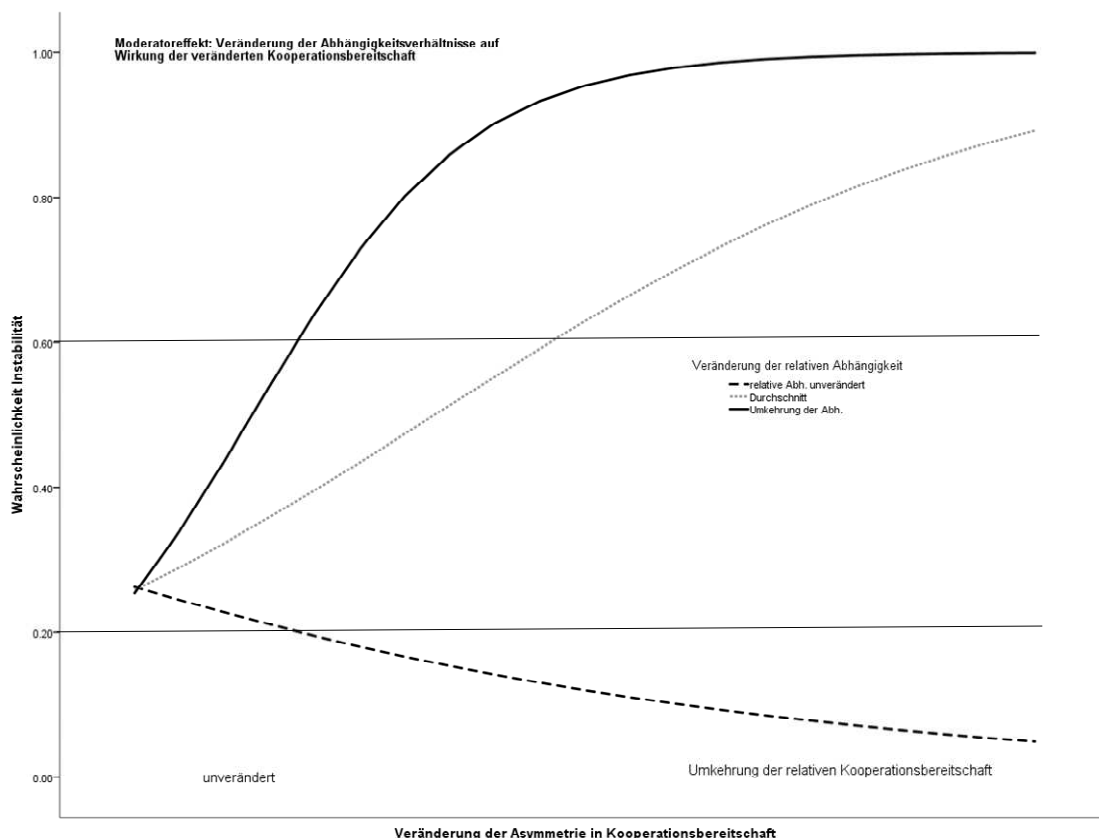


Abb. 21: Interaktion zwischen Abhängigkeit und Kooperationseinstellung

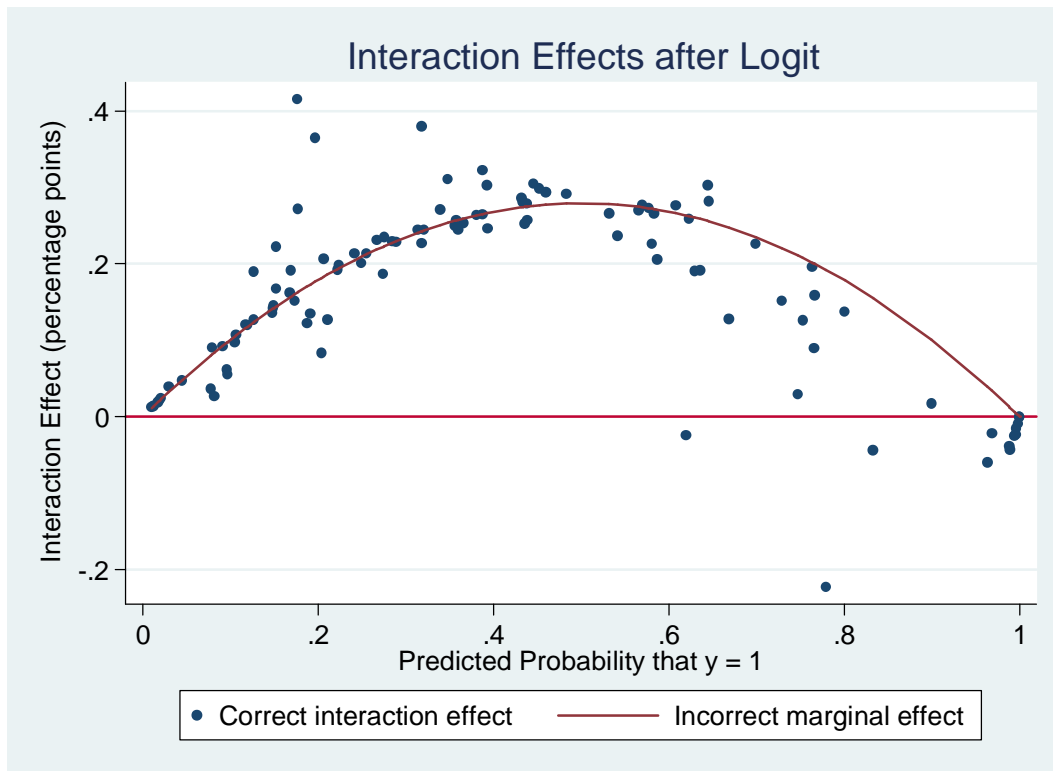


Abb. 22: Interaktion zwischen Abhängigkeit und Kooperationseinstellung (inteff)

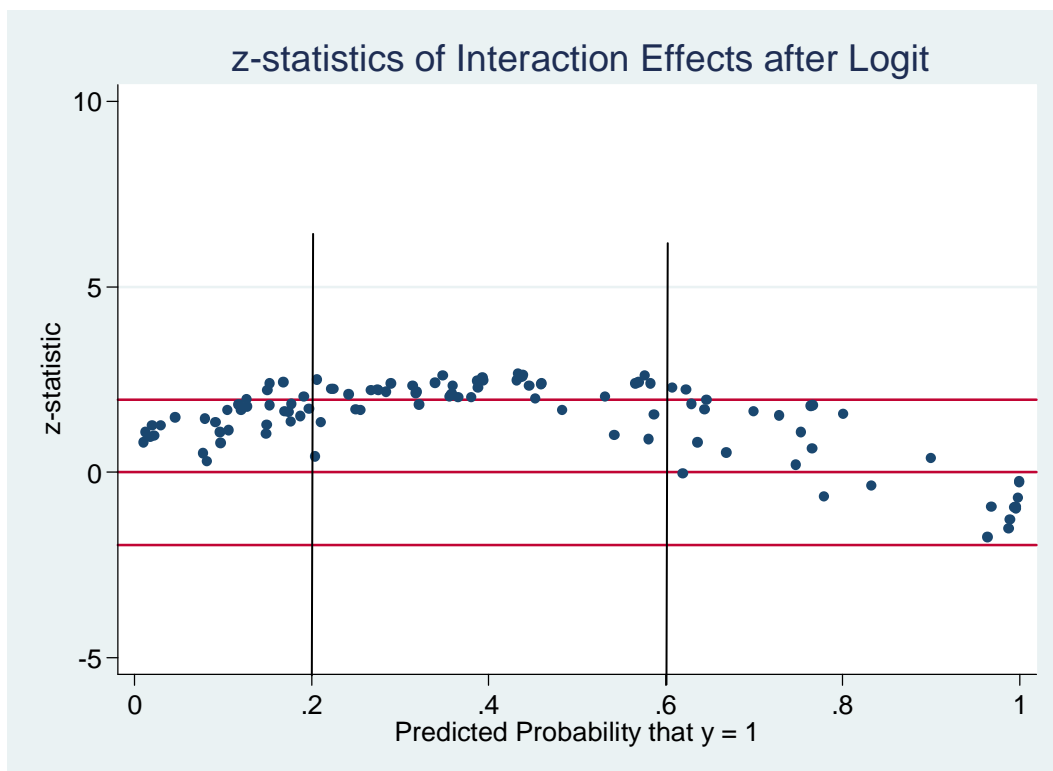


Abb. 23: Z-Statistik Interaktion zwischen Abhängigkeit und Kooperationseinstellung (inteff)

## Interaktion Abhängigkeit – Konflikthäufigkeit

Die Auswertungen zur Hypothese 20 illustrieren, dass sich ändernde Abhängigkeiten der Partner vom IJV den Effekt steigender Konflikthäufigkeit auf die Wahrscheinlichkeit von Instabilität verstärken. Allerdings ist der Effekt variierender Abhängigkeitsverhältnisse augenscheinlich nicht nur äußerst gering, sondern bei geringer Konflikthäufigkeit sogar kaum sichtbar. Wie der Blick auf die Z-Statistik zeigt, ist der Zusammenhang statistisch nicht signifikant, womit die Hypothese nicht aufrechterhalten werden kann. Offenbar ergibt sich kein statistisch signifikanter Einfluss der Abhängigkeitsverhältnisse im Hinblick auf die Wirkung der Konflikthäufigkeit auf die Wahrscheinlichkeit von Instabilität. Die Hypothese muss verworfen werden.

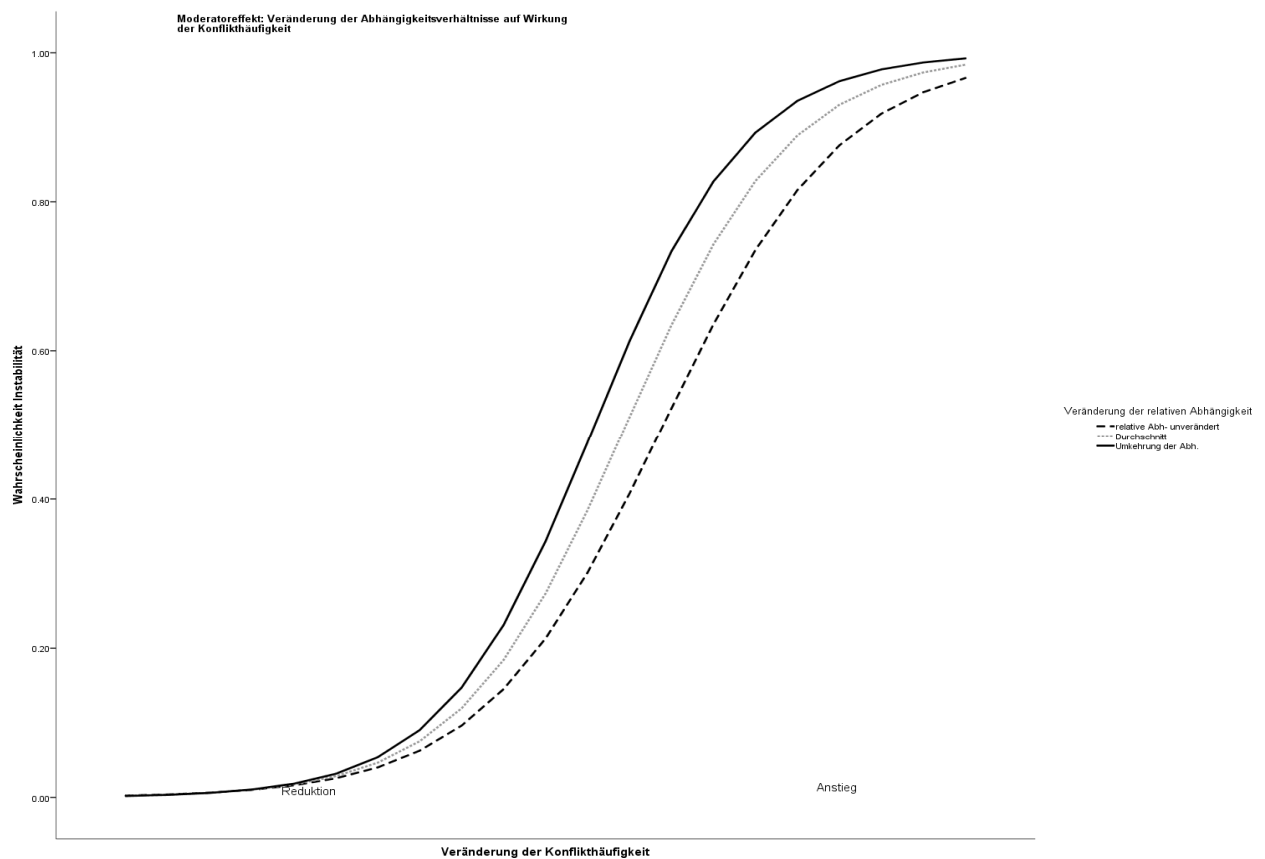


Abb. 24: Interaktion zwischen Abhängigkeit und Konflikt

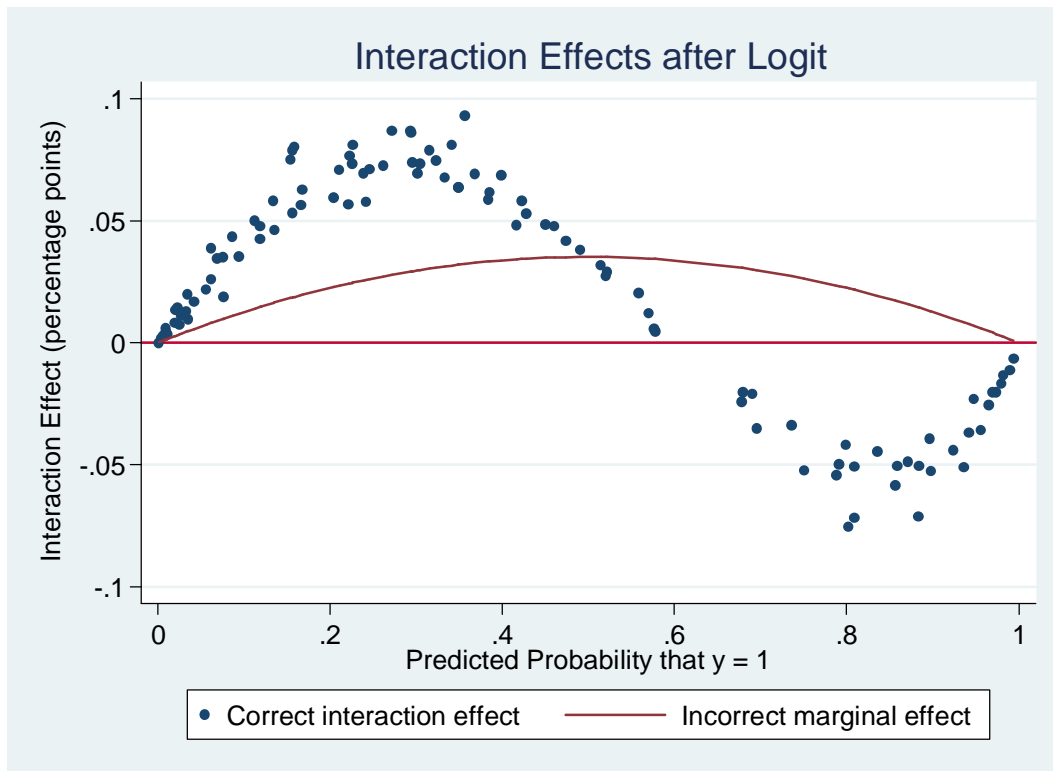


Abb. 25: Interaktion zwischen Abhängigkeit und Konflikt (inteff)

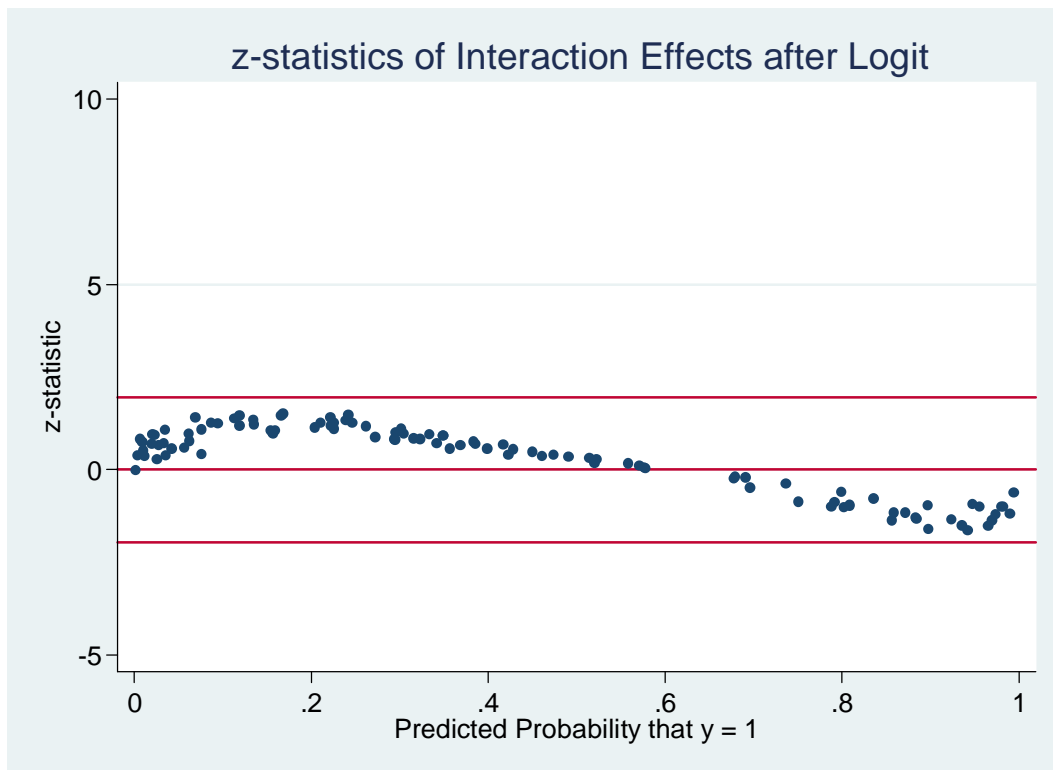
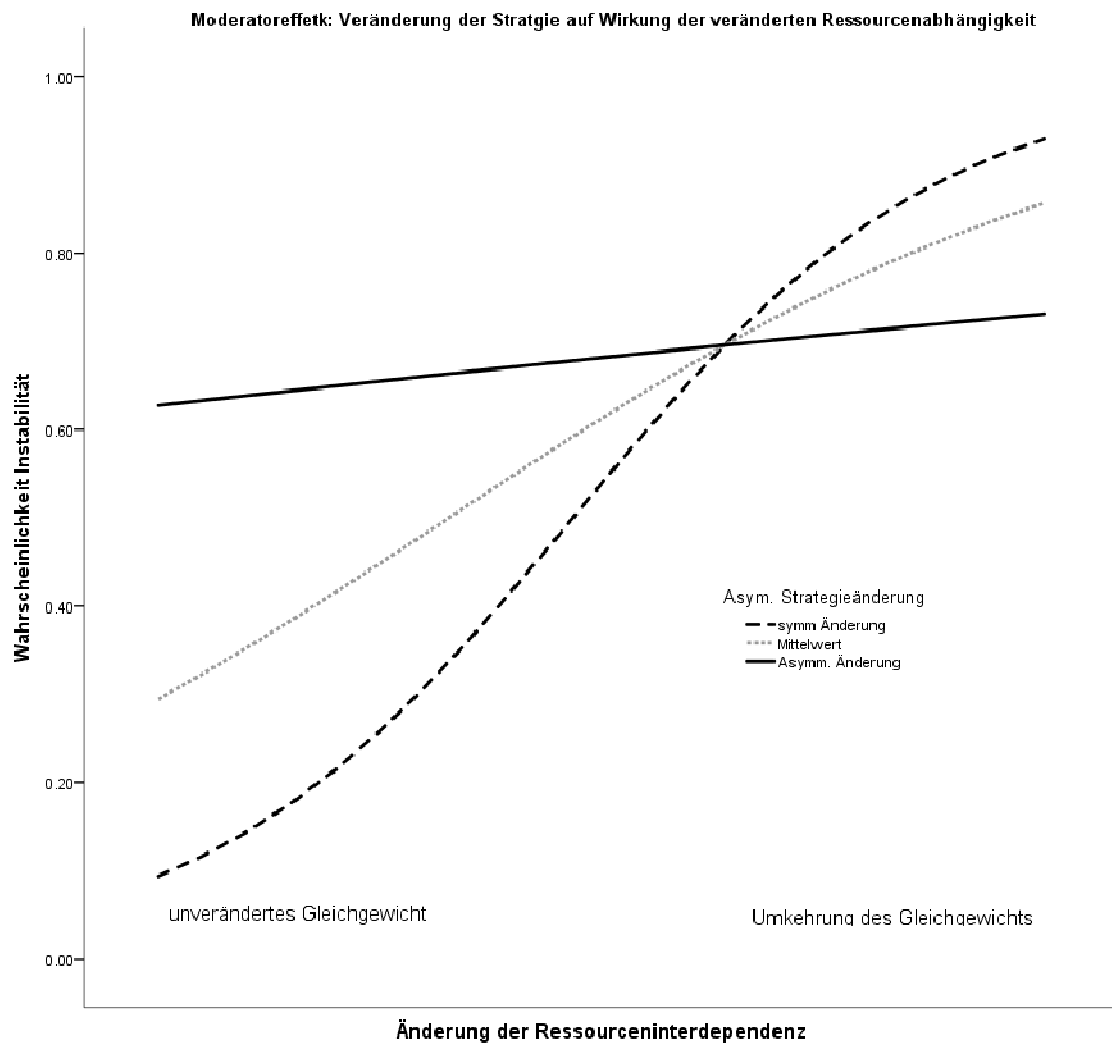


Abb. 26: Z-Statistik Interaktion zwischen Abhängigkeit und Konflikt (inteff)

## **Interaktion zwischen Strategieänderung und Bedeutung**

Im Folgenden wird betrachtet, ob die destabilisierende Wirkung von Veränderungen der Abhängigkeitsverhältnisse tatsächlich durch asymmetrische Strategieanpassungen verstärkt wird (Hypothese 23). Für die Fälle hoher sowie geringer Wahrscheinlichkeit von Instabilität ist der untersuchte Moderatoreffekt statistisch nicht signifikant. Ähnlich wie zuvor kann ein signifikanter Zusammenhang nur für die Gruppe der Partnerunternehmen festgestellt werden, deren Instabilitätswahrscheinlichkeit als mittel einzustufen ist (40-80 %). Dort erweist sich, dass einseitige Änderungen der Strategie eines Partners im Geschäftsfeld des IJVs die Wahrscheinlichkeit von Instabilität erhöhen ungeachtet der Veränderung in der gegenseitigen Ressourcenabhängigkeit. Erst bei symmetrischer Änderung oder auch unveränderter Strategie gewinnt die asymmetrische Dynamik der Abhängigkeitsverhältnisse an Bedeutung, wobei sich zeigt, dass mit zunehmender Dynamik die Wahrscheinlichkeit von Instabilität steigt. Strategieänderungen eines Partners überlagern demzufolge den Effekt der veränderten Ressourceninterdependenz. Anders formuliert zeigt die Abbildung 27, dass die destabilisierende Wirkung der zunehmenden Asymmetrie in der Abhängigkeit der Partner verstärkt wird, wenn sich die Strategien der Partner nicht oder symmetrisch geändert haben. Allerdings gilt dieser Zusammenhang nicht für die gesamte Stichprobe, sondern nur für Fälle mittlerer Instabilitätswahrscheinlichkeit. Die zuvor aufgestellte Hypothese muss verworfen werden. Empirisch lässt sich dagegen für die Gruppe der Partnerschaften mit mittlerer Instabilitätswahrscheinlichkeit der umgekehrte Effekt beobachten.



**Abb. 27: Interaktion zwischen Strategie und Abhängigkeit**



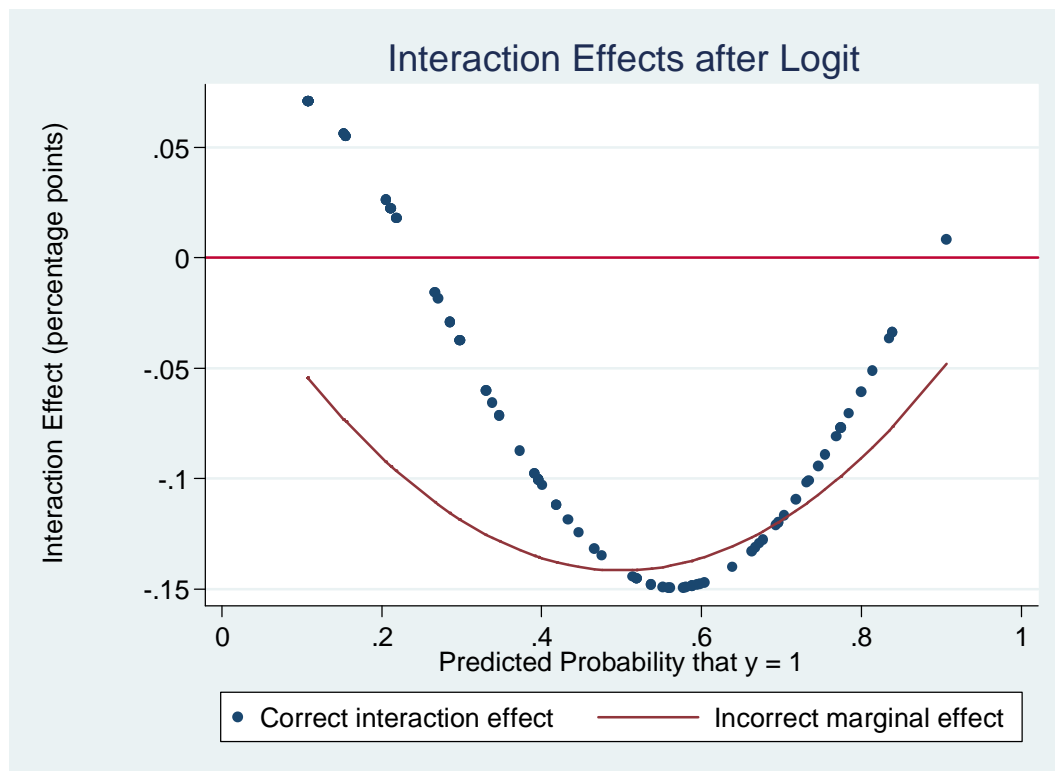


Abb. 28: Interaktion zwischen Strategie und Abhängigkeit (inteff)

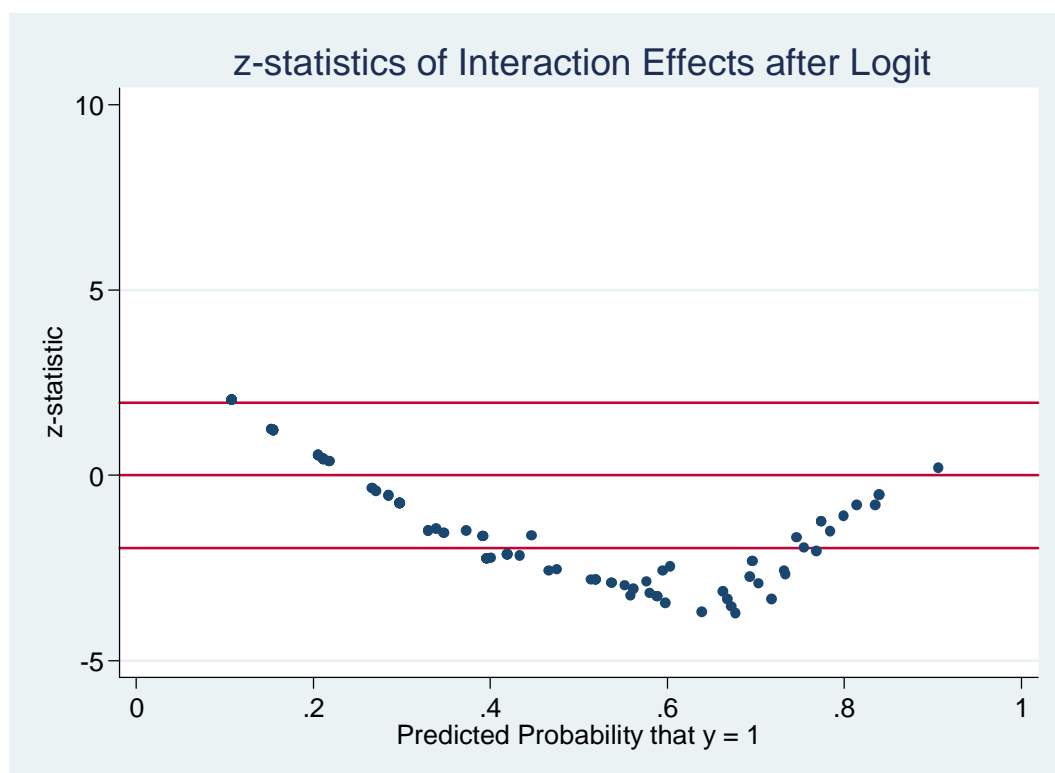
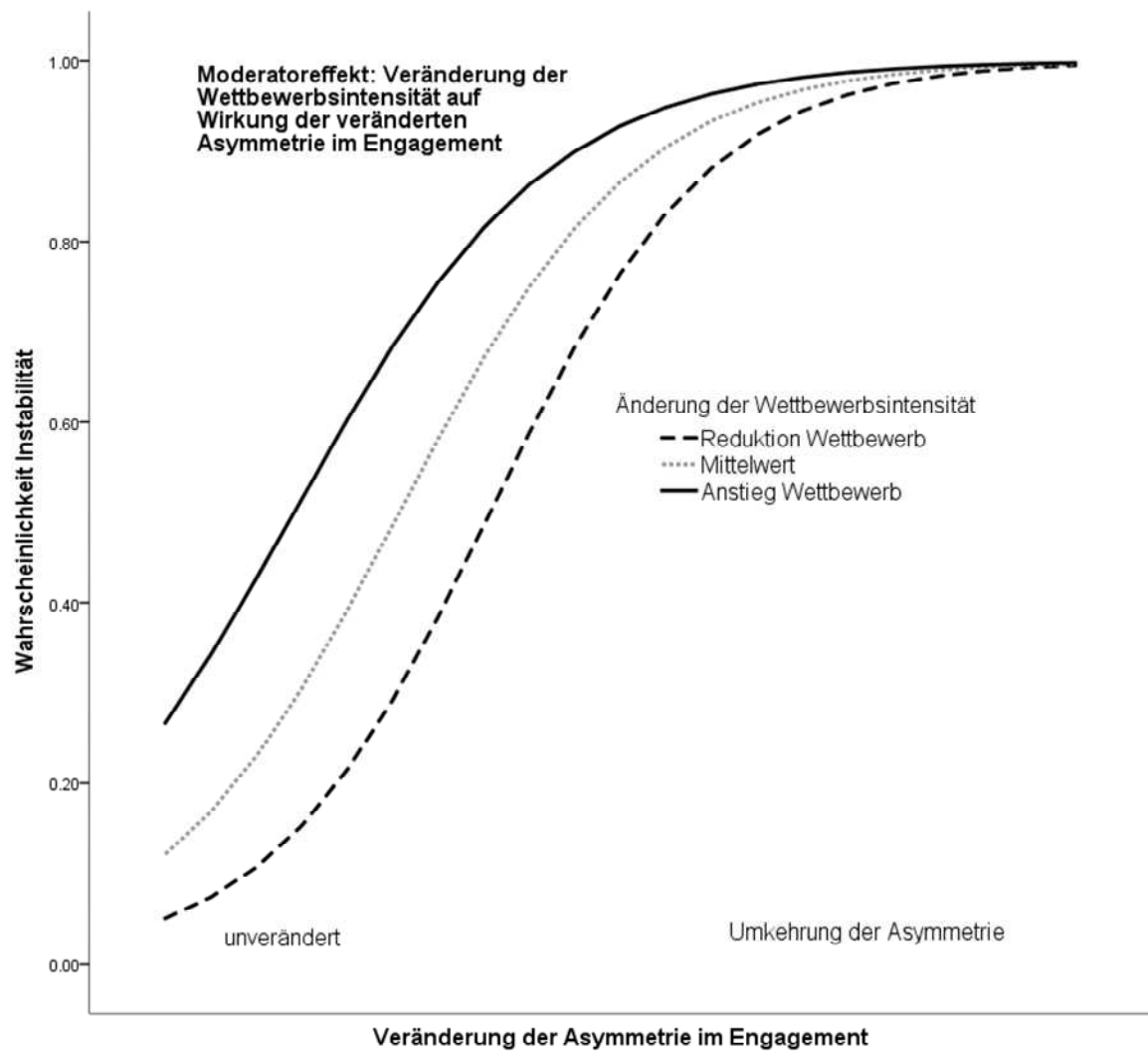


Abb. 29: Z-Statistik Interaktion zwischen Strategie und Abhängigkeit (inteff)

## **Interaktion zwischen Wettbewerbsintensität und Engagement**

Hypothese 27 beleuchtet den Zusammenhang zwischen sich änderndem Engagement der Partner auf die Stabilität von IJVs bei gleichzeitiger Dynamik der Wettbewerbsintensität. Demzufolge verstärkt die gestiegene Wettbewerbsintensität die Wirkung von Änderungen der Asymmetrie im Engagement, wenngleich der moderierende Effekt der Wettbewerbsintensität bei bereits hohem Engagement geringer ist als dies bei geringem Engagement. Den Angaben der Z-Statistik zufolge lässt sich ein signifikanter Zusammenhang nur für die Gruppe mit geringer und hoher Instabilitätswahrscheinlichkeit nachweisen. Zudem lässt sich aus den folgenden Grafiken ablesen, dass die Wahrscheinlichkeit von Instabilität bei asymmetrischer Entwicklung im Engagement geringer ist, wenn sich gleichzeitig die Wettbewerbsintensität über den Zeitablauf reduziert. Umgekehrt formuliert bedeutet dies, dass im Vergleich zu sinkendem Wettbewerb bei gesteigerter Wettbewerbsintensität die Wahrscheinlichkeit von Instabilität höher ist. Es ist jedoch auch ersichtlich, dass die steigende Wettbewerbsintensität nur bei geringer und hoher Wahrscheinlichkeit von Instabilität die Steigungen der Kurven beeinflusst und damit also die Wirkung der Engagementdynamiken schwach signifikant moderiert. Bei mittlerer Wahrscheinlichkeit von Instabilität scheint die Wettbewerbsintensität jedoch keinen moderierenden Einfluss auszuüben, sondern erhöht nur allgemein das Niveau der Instabilitätswahrscheinlichkeit.



**Abb. 30: Interaktion zwischen Engagement und Wettbewerb**

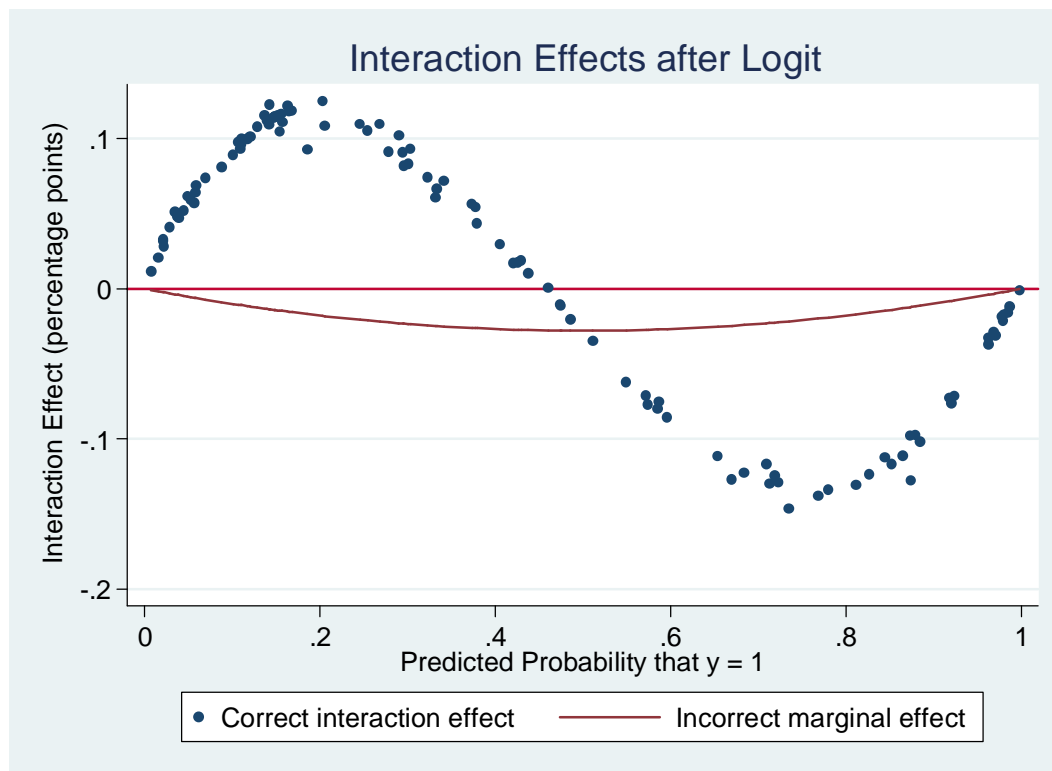


Abb. 31: Interaktion zwischen Engagement und Wettbewerb (inteff)

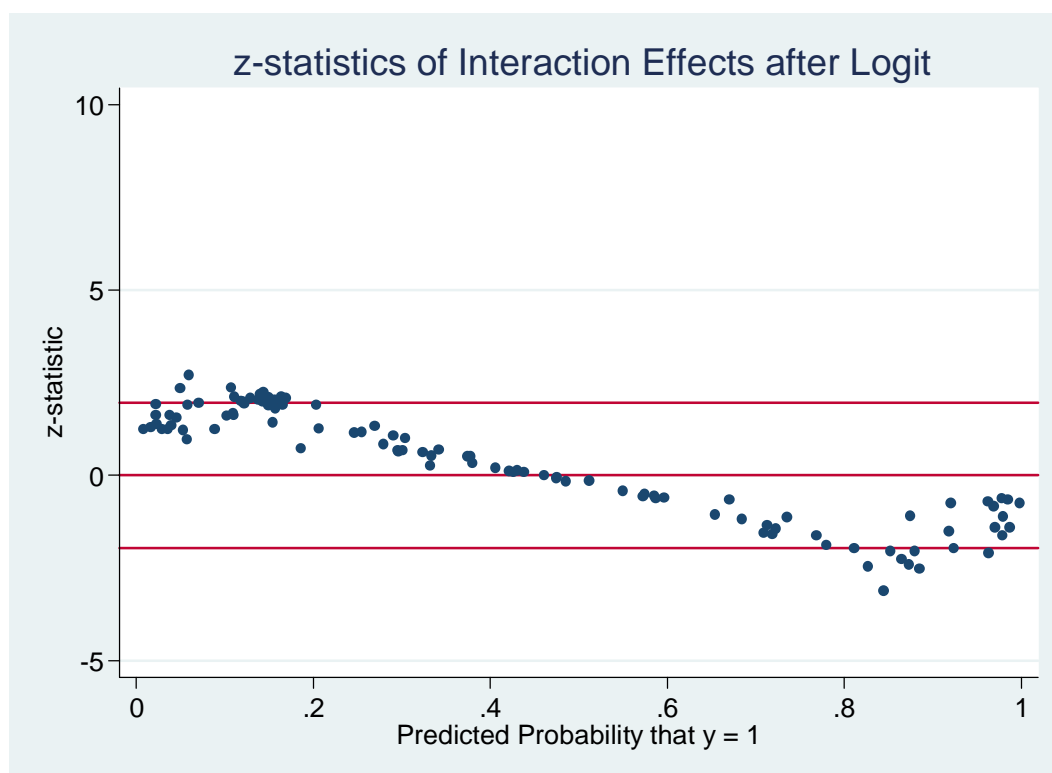
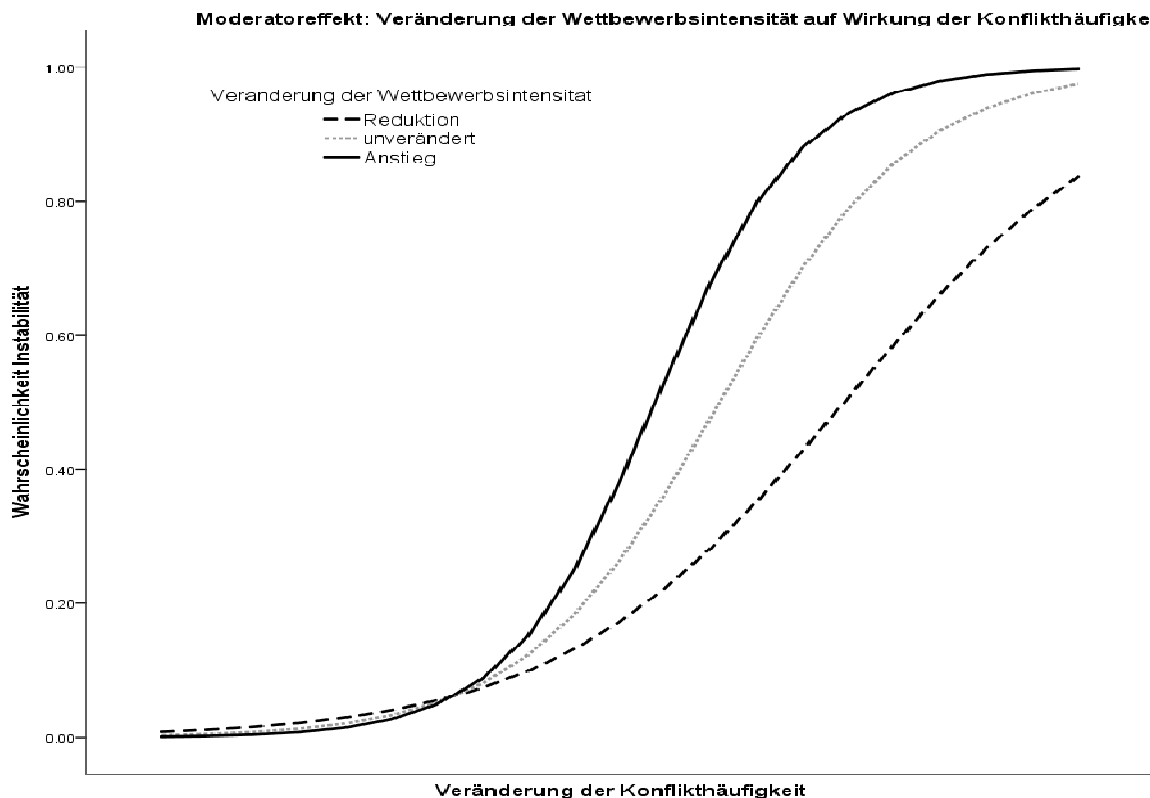


Abb. 32: Z-Statistik Interaktion zwischen Engagement und Wettbewerb (inteff)

## Interaktion zwischen Wettbewerbsintensität und Konflikthäufigkeit

Wird die Wirkung der Konflikthäufigkeit auf die Instabilität von IJVs durch eine sich ändernde Wettbewerbsintensität moderiert? Diesen Einfluss gilt es gemäß Hypothese 28 zu überprüfen. Augenscheinlich existiert kein moderierender Effekt der Wettbewerbsintensität bei sinkender Konflikthäufigkeit. Das heißt, dass die Wettbewerbsintensität die stabilisierende Wirkung einer sinkenden Konflikthäufigkeit weder stärkt noch schwächt. Steigt jedoch die Konflikthäufigkeit während der Partnerschaft, so verstärkt ein gleichzeitiger Anstieg der Wettbewerbsintensität die destabilisierende Wirkung der Konflikte. Die Wirkung von steigenden Konflikten ist demnach dann stärker, wenn sich gleichzeitig die Wettbewerbsintensität erhöht. Abbildung 34 verdeutlicht einen negativen Interaktionseffekt für die Gruppe der IJVs mit höherer Instabilitätswahrscheinlichkeit. Allerdings ist aus Abbildung 35 ersichtlich, dass der beschriebene Effekt in wenigen Grenzbereichen als signifikant anzusehen ist. Die Hypothese kann nicht bestätigt werden, sondern gilt offenbar nur für bestimmte Fälle.



**Abb. 33: Interaktion zwischen Wettbewerbsintensität und Konflikt**

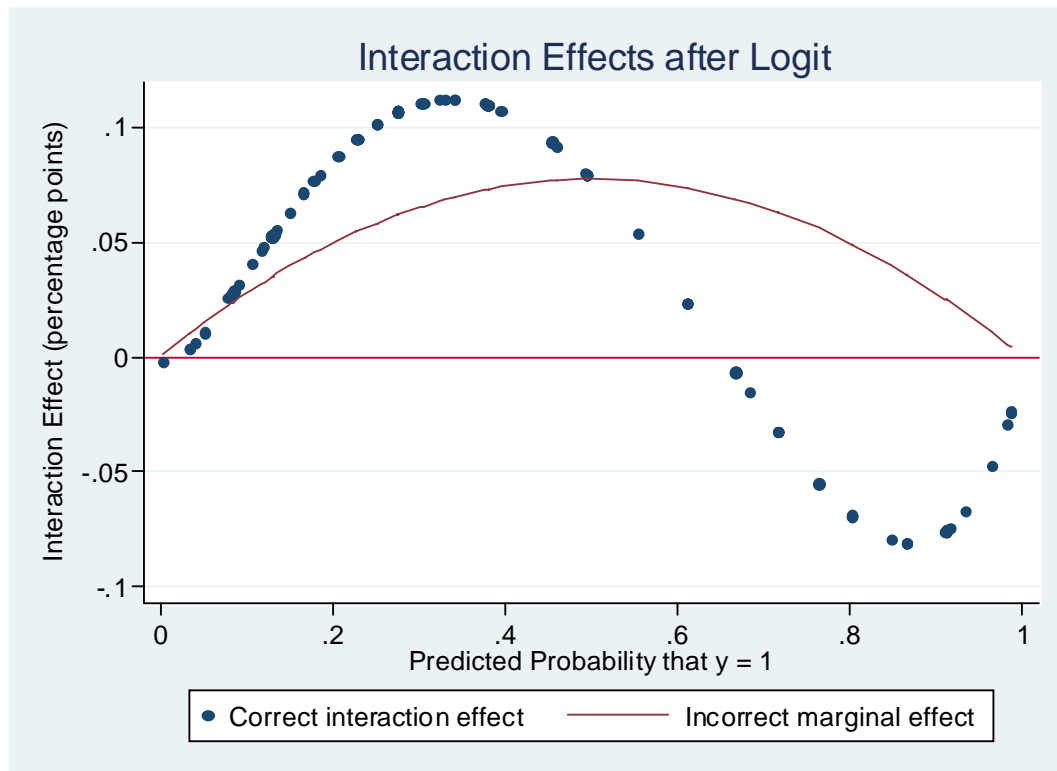


Abb. 34: Interaktion zwischen Wettbewerb und Konflikthäufigkeit (inteff)

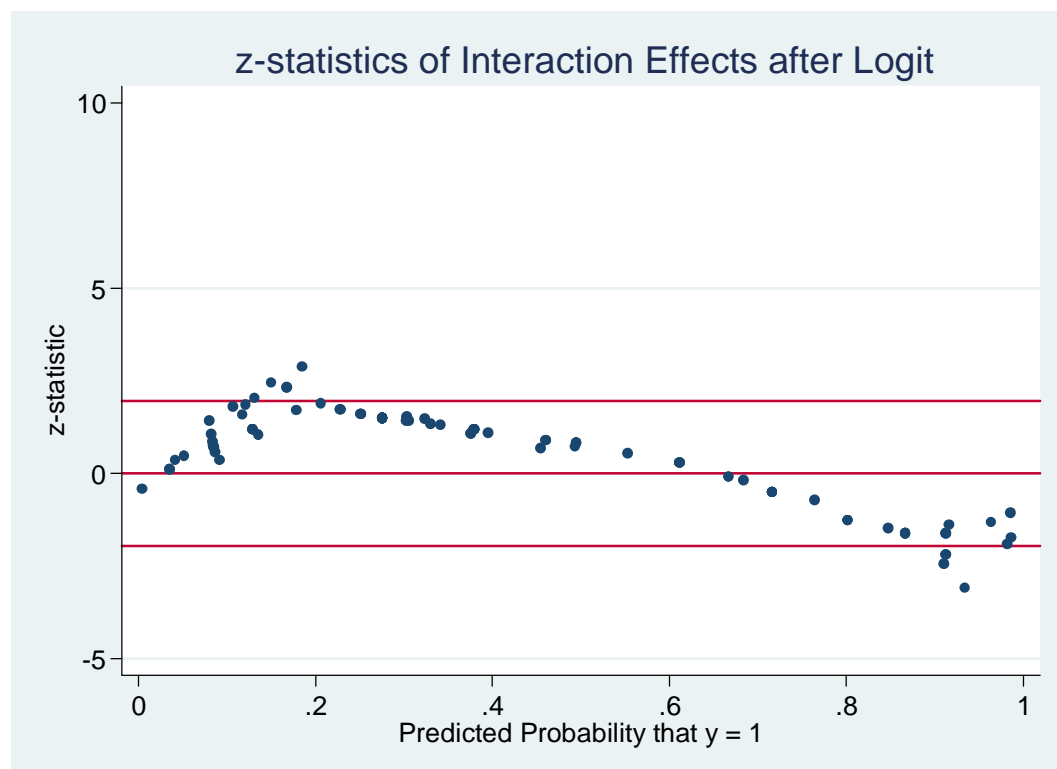
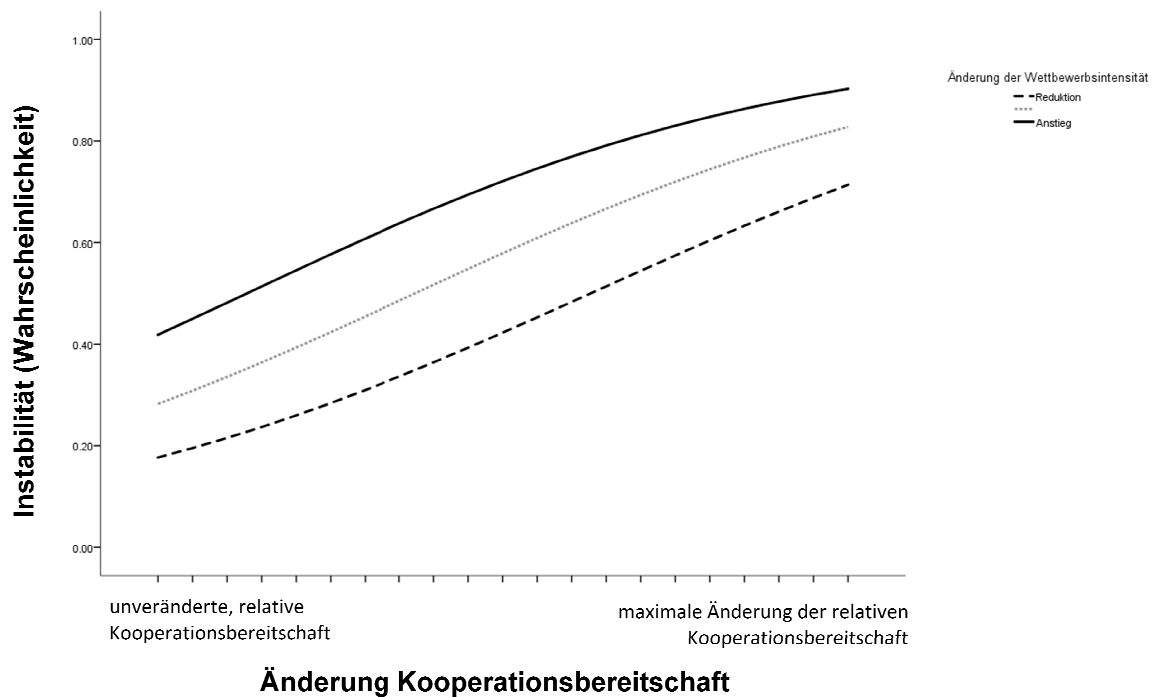


Abb. 35: Z-Statistik Interaktion zwischen Wettbewerb und Konflikthäufigkeit (inteff)

### Interaktion zwischen Wettbewerbsintensität und Kooperationsbereitschaft

Der Interaktionseffekt der veränderten Wettbewerbsintensität (Moderator) und der Kooperationsbereitschaft der Partner (unabhängige Variable) wird durch das

vorliegende Modell nicht bestätigt (Hypothese 32). Der Einfluss einer steigenden Wettbewerbsintensität auf den Zusammenhang zwischen der Kooperationsbereitschaft und Instabilität konnte demnach nicht nachgewiesen werden. Die folgende Grafik verdeutlicht, dass die Veränderung der Wettbewerbsintensität offenbar die Gesamtwahrscheinlichkeit von Instabilität beeinflusst. Daneben ist jedoch ebenfalls ablesbar, dass die Steigung unverändert bleibt. Dies kann wie folgt interpretiert werden: Die Veränderung der Kooperationsbereitschaft verändert die Wahrscheinlichkeit von Instabilität unabhängig von Einflüssen einer veränderten Wettbewerbsintensität.



**Abb. 36: Interaktion zwischen Wettbewerb und Kooperation**

Die folgende Inteff-Grafik verdeutlicht, dass positive Interaktionseffekte tendenziell bei der Gruppe mit der geringeren Instabilitätswahrscheinlichkeit zu finden sind. Positive Interaktionseffekte zeigen sich bei einer Reduktion der Wettbewerbsintensität bei gleichzeitig unveränderter Kooperationsbereitschaft. Negative Interaktionseffekte, mit denen auch die Wahrscheinlichkeit von Instabilität steigt, ergeben sich, wenn die Wettbewerbsintensität steigt (bei gleichzeitig konstanter Kooperationsbereitschaft) oder bei steigender Asymmetrie in der Kooperationsbereitschaft (bei gleichbleibender Wettbewerbsintensität). Der Z-Statistik zufolge lässt sich der Zusammenhang nur für wenige Fälle signifikant bestätigen, und zwar für die Fälle mit geringer und hoher Wahrscheinlichkeit von Instabilität. Dies bestätigt die zuvor getroffene Aussage, dass eine Veränderung der Kooperationsbereitschaft auf die Wahrscheinlichkeit von Instabilität unabhängig von Einflüssen einer veränderten Wettbewerbsintensität wirkt.

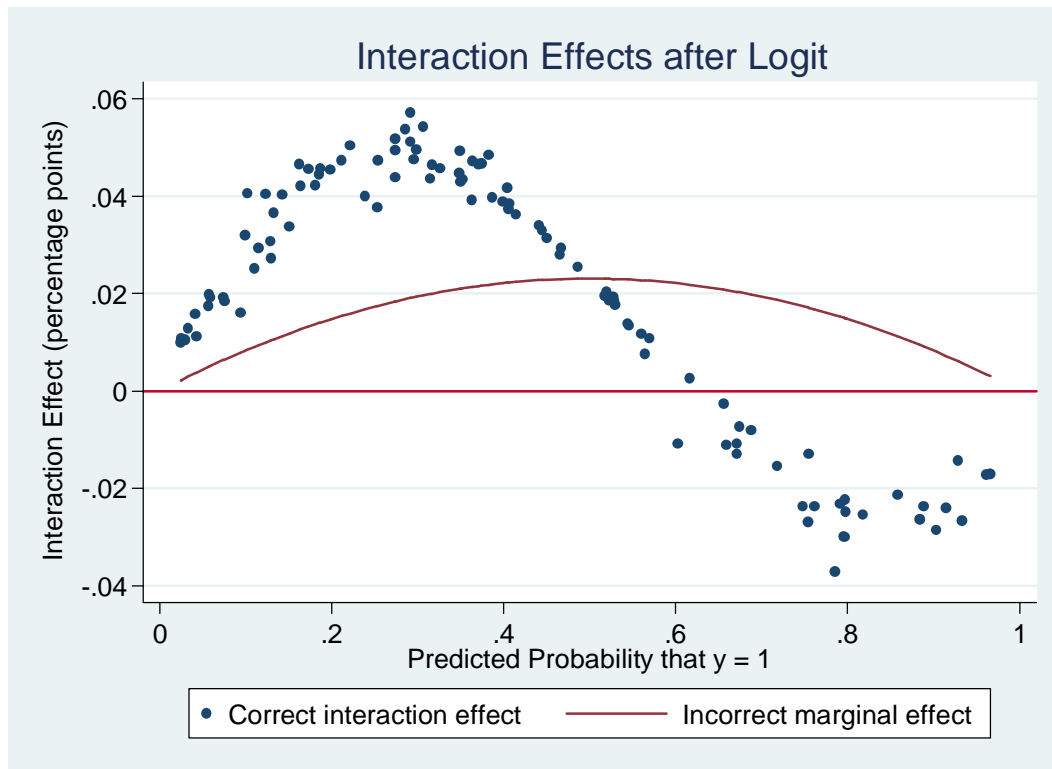


Abb. 37: Interaktion zwischen Wettbewerb und Kooperation (inteff)

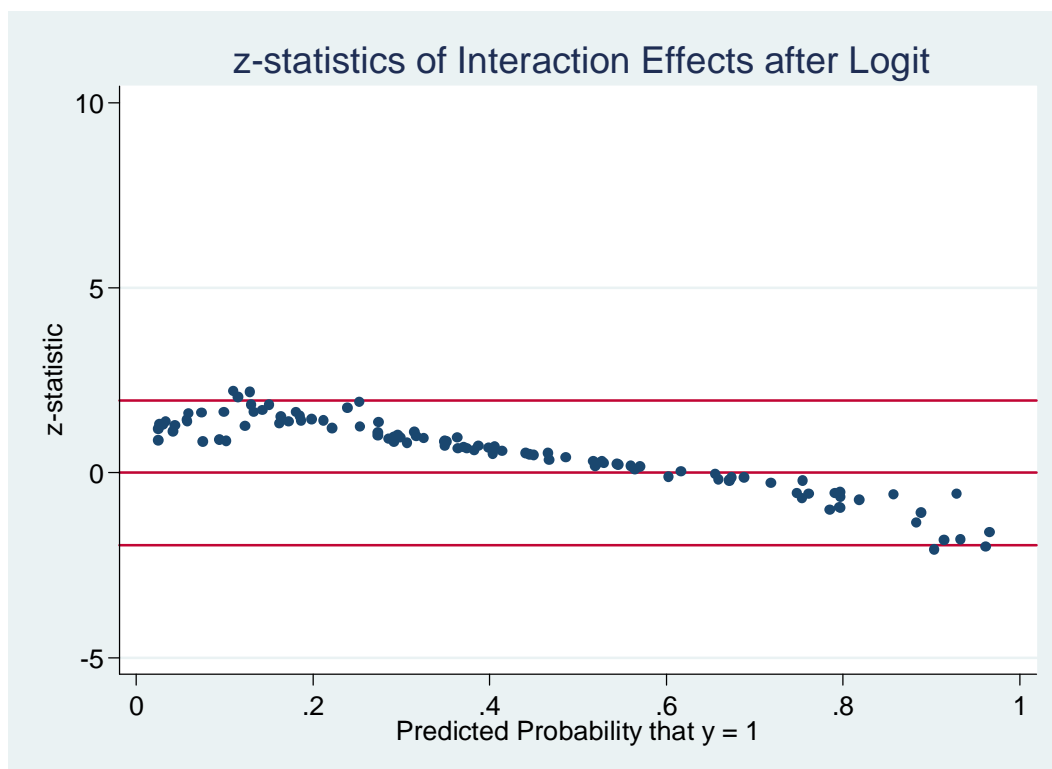
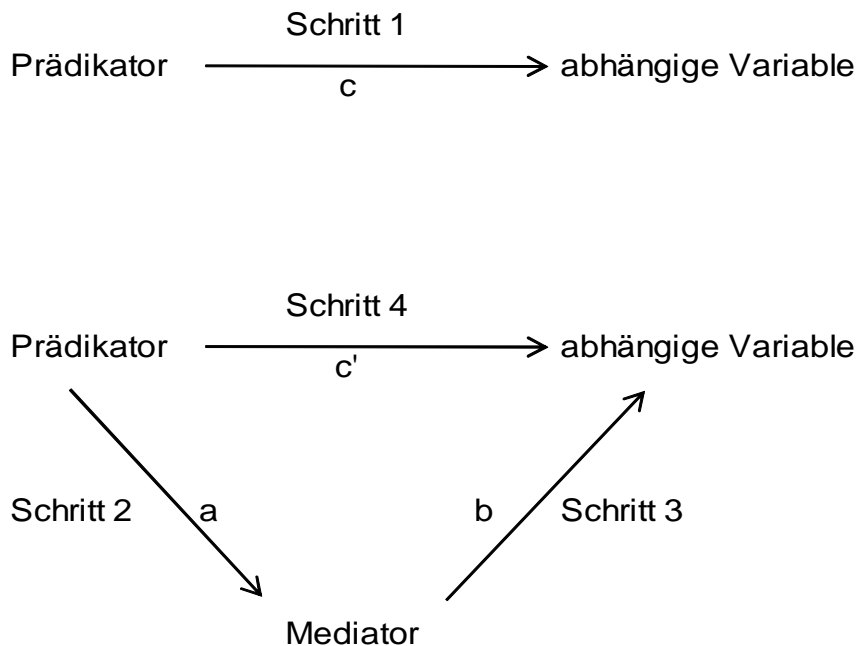


Abb. 38: Z-Statistik Interaktion zwischen Wettbewerb und Kooperation (inteff)



#### 6.4.5 Mediatoreffekte im Modell

Mediatoreffekte liegen vor, wenn ein Prädiktor die Ergebnisvariable indirekt über einen Mediator beeinflusst (Preacher / Hayes, 2008: S. 879). Derartige Effekte, so schlagen Baron und Kenny (1986: S. 1176) vor, können in vier Schritten ermittelt werden (Causal Steps Approach). Im ersten Schritt muss ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Regressor und der abhängigen Variable nachgewiesen werden (Pfad c in folgender Abbildung).



**Abb. 39: Mediator-test**

Anschließend wird die Relation zwischen dem Prädiktor und der Mediatorvariable (Pfad a) und zwischen dem Mediator und der Ergebnisvariable (Pfad b) geprüft. Beide müssen signifikant sein. Schließlich muss nachgewiesen werden, dass sich der Effekt zwischen der Prädiktorvariablen und der Ergebnisvariablen erheblich reduziert, wenn die Mediatorvariable in das Modell eingefügt wird (Pfad c'). Hierzu werden Pfad c und c' miteinander verglichen. Dabei kommt Pfad c eine erhebliche Bedeutung in der Unterscheidung zwischen einem indirekten Effekt und einem Mediatoreffekt zu. Besteht kein direkter Zusammenhang zwischen der Prädiktorvariable und der abhängigen Variable, so liegt strenggenommen keine Mediatorbeziehung vor, sondern ein indirekter Effekt (Hayes, 2009: S. 413). Zur Überprüfung der Signifikanz des indirekten Tests schlagen Baron und Kenny (1986: S. 1177) den Sobel-Test vor. Dieser bestimmt zunächst den Standardfehler des indirekten Effekts, um anschließend mittels t-Test die Signifikanz zu ermitteln (Urban / Mayerl, 2011: S. 308).

### Standardfehlerterm des indirekten Effekts

$$SE_{ab} = \sqrt{b_b^2 \times SE_a^2 + b_a^2 \times SE_b^2 + SE_a^2 \times SE_b^2}$$

mit

$SE_{ab}$  : Standardfehler des indirekten Effekts

$SE_{a,b}$  : Standardfehler der Pfade a und b

$b_{a,b}$  : Pfadkoeffizient Pfad a und b

Mit dem so ermittelten Standardfehler von Pfad c erlaubt der t-Test die Überprüfung der Signifikanz:

$$t = \frac{b_a \times b_b}{SE_{ab}}$$

Zudem wird die Bootstrapping-Methode zur Bestimmung von Mediatoreffekten wie von Hayes (2009: S. 413) vorgeschlagen angewandt. Beim Bootstrapping handelt es sich um eine statistische Methode, bei der das Konfidenzintervall für die Inferenzstatistik ermittelt wird. Dabei liegt dem Bootstrapping der Gedanke zugrunde, dass der indirekte Effekt als Produkt der Koeffizienten von a und b (Regressionskoeffizienten der entsprechenden Pfade oben) einer Näherung des Unterschieds zwischen den Effekten der Pfade c und c' entspricht (Hayes, 2009: S. 409). Die Methode quantifiziert demnach den indirekten Effekt, anstelle wie im Verfahren von Baron und Kenny (1986: S. 1176) dessen Existenz auf Basis von mehreren Pfadtests zu schließen (Hayes, 2009: S. 411). Umfassen die Werte des Konfidenzintervalls Null nicht, so kann bei einem Konfidenzniveau von 95 % mit ebenso hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass der indirekte Effekt nicht null ist (Hayes, 2009: S. 412). Insbesondere für Logit-Modelle stellte die Bootstrapping-Methode ein zuverlässiges Verfahren dar (MacKinnon, 2002: S. 625)

Preacher und Hayes stellen 2004 (S. 725 ff.) SPSS-Makros vor, mit deren Hilfe die von Baron und Kenny (1986: S. 1177) vorgeschlagenen Regressionen zusammengefasst und die Ergebnisse des Bootstrappings ermittelt werden können. Die überarbeitete Makro-Version ist auch für dichotome Ergebnisvariablen anwendbar. Dieses Makro wird im weiteren Verlauf zur Kalkulation der Mediatorenzusammenhänge verwandt.

### Vertrauen als Mediator der Konflikt-Stabilitäts-Beziehung

Zahlreiche Autoren weisen auf die negative Wirkung von Konflikten auf die Stabilität von Gemeinschaftsunternehmen hin (Killing, 1983: S. 79; Reynolds, 1984: S. 27; Hébert, 1996: S. 35; Fey / Beamish, 1999: S. 102; Yan / Zeng, 1999: S. 400; Steensma / Lyles, 2000: S. 836; Fey / Beamish, 2000: S. 153; Demirbag et al., 2002: S. 131; Barden et al., 2005: S. 166). Umso überraschender ist es, dass die Regressionsanalyse des Hauptmodells diesen Zusammenhang nicht zu bestätigen vermag. Ein detaillierter Blick in die Zusammenhänge der Regression ist notwendig, um die Zusammenhänge aufzudecken.

Hypothese 6 besagt: Die Konflikthäufigkeit wirkt nicht unmittelbar auf Instabilität, sondern mittelbar über den damit einhergehenden Vertrauensverlust. Zur Prüfung dieses Mediatorzusammenhangs wurden die oben beschriebenen Schritte wie von Baron und Kenny (1986: S. 1176) vorgeschlagen durchgeführt. Der Effekt von

‚Konflikt‘ auf Instabilität ist signifikant (Pfad c;  $\beta = 1.7144$ ;  $p = 0.000$ ). Des Weiteren zeigt ‚Konflikt‘ einen signifikanten Effekt auf ‚Vertrauen‘ (Pfad a;  $\beta = -0.4329$ ;  $p = 0.000$ ) und ‚Vertrauen‘ einen signifikanten Effekt auf ‚Instabilität‘ (Pfad b;  $\beta = -1.1258$ ;  $p = 0.004$ ). Der Effekt von ‚Konflikt‘ auf ‚Instabilität‘ wird reduziert, wenn der Effekt hinsichtlich des Einflusses von ‚Vertrauen‘ kontrolliert wird (Pfad c';  $\beta = -0.4329$ ;  $p = 0.007$ ).

Zusätzlich wurde Preachers und Hayes' (2008: S. 880) Bootstrapping-Methode für indirekte Effekte basierend auf 5.000 Wiederholungen (Hayes, 2009: S. 412) angewandt, um das Konfidenzintervall unabhängig von Verteilungsannahmen zu bestimmen. Die Interpretation der Bootstrapping-Daten erfolgt durch Prüfen, ob das Konfidenzintervall bei einem Konfidenzniveau von 95 % die Null mit einschließt und damit eine nichtsignifikante Beziehung anzeigt. Das Ergebnis des Bootstrappings (Konfidenzintervall 0.0267-1.0624) deutet auf einen signifikanten Mediatorzusammenhang hin. Damit ist die Hypothese bestätigt.

### **Interdependenz als Mediator des Einflusses von Strategieanpassungen**

Gemäß Hypothese 22 wirkt sich eine asymmetrische Änderung der strategischen Ausrichtung beider Partner mittelbar über die veränderte Abhängigkeit von der Partnerschaft auf die Instabilität von Partnerunternehmen aus. Die Bedingungen nach Baron und Kenny (1986: S. 1177) sind zwar erfüllt:

- Pfad c signifikant (strategische Veränderung und Instabilität;  $\beta = 0.71$ ;  $p = 0.0029$ )
- Pfad a signifikant (strategische Veränderung und Abhängigkeit;  $\beta = 0.3275$ ;  $p = 0.0006$ )
- Pfad b signifikant (Veränderung Abhängigkeit und Instabilität;  $\beta = 0.584$ ;  $p = 0.0294$ )
- Pfad c' reduzierte Signifikanz (strategische Veränderung und Instabilität kontrolliert nach Abhängigkeit;  $\beta = 0.5758$ ;  $p = 0.0248$ )

Dennoch zeigt sich bei den Ergebnissen der Bootstrapping-Methode (Resamples 5.000, Konfidenzniveau 95 %), dass das Konfidenzintervall die Null einschließt und damit die Hypothese zunächst zu verwerfen ist. Erhöht man das Konfidenzniveau allerdings auf 90 %, lässt sich die Hypothese aufrechterhalten. Damit kann das Ergebnis mit einer Wahrscheinlichkeit von immerhin 10 % auch dann auftreten, wenn es in der Gesamtpopulation so nicht vorliegt. Durch eine asymmetrische Änderung der Strategien beider Partner ändert sich die Balance der Bedeutung des IJVs beider Partner, was sich negativ auf die Stabilität der Partnerschaft auswirkt. Die vorliegenden Ergebnisse unterstützen diese Folgerung.

### **Performanzwahrnehmung als Mediator des Einflusses von Strategieanpassungen**

In Hypothese 24 wurde erarbeitet, dass sich die asymmetrische Änderung der Strategien beider Partner negativ auf die Stabilität der Partnerschaft auswirkt, und zwar indirekt über eine sich verändernde Performanzwahrnehmung. Zunächst wird die Hypothese nach dem Causal-Step-Verfahren überprüft, wonach sich folgendes Bild ergibt:

- Pfad c signifikant (strategische Veränderung und Instabilität;  $\beta = 0.6671$ ;  $p = 0.0019$ )
- Pfad a signifikant (strategische Veränderung und Performanzwahrnehmung;  $\beta = -0.1926$ ;  $p = 0.0458$ )

- Pfad b signifikant (Veränderung Performanzwahrnehmung und Instabilität;  $\beta = -1.2148$ ;  $p = 0.0001$ )
- Pfad c' reduzierte Signifikanz (strategische Veränderung und Instabilität kontrolliert nach Performanzwahrnehmung;  $\beta = 0.5882$ ;  $p = 0.0149$ )

Der Blick auf die Ergebnisse des Bootstrapping-Verfahrens zeigt, dass bei einer Resampling-Rate von 5.000 (Konfidenzniveau 95 %) das Konfidenzintervall die Null nicht mit einschließt und damit auf die Validität der Hypothese hindeutet. Offenbar beeinflusst die Veränderung der strategischen Ausrichtung wie postuliert tatsächlich die Performanzwahrnehmung beider Parteien und wirkt sich hierüber negativ auf die Stabilität der Partnerschaft aus.

### **Kooperationseinstellung als Mediator des Einflusses von Wettbewerbsintensität**

Inwieweit sich die Wettbewerbsintensität mittelbar und indirekt über eine Veränderung der Kooperationseinstellung auf die Stabilität von IJVs ausübt (Hypothese 31), ist Gegenstand der folgenden Prüfung. Das Causal-Step-Verfahren ergibt folgendes Bild:

- Pfad c signifikant (Wettbewerb und Instabilität;  $\beta = 0.7938$ ;  $p = 0.0040$ )
- Pfad a nicht signifikant (Wettbewerb und Kooperation;  $\beta = 0.1622$ ;  $p = 0.1127$ )
- Pfad b signifikant (Kooperation und Instabilität;  $\beta = 0.4936$ ;  $p = 0.0373$ )
- Pfad c' leicht reduzierte Signifikanz (Wettbewerb und Instabilität kontrolliert nach Kooperation;  $\beta = 0.7657$ ;  $p = 0.0069$ )

Obige Zusammenfassung der Ergebnisse des Causal-Step-Verfahrens macht deutlich, dass eine essenzielle Bedingung (Signifikanz des Pfades a) nicht erfüllt ist und die Hypothese daher verworfen werden muss. Die veränderte Wettbewerbsintensität weist folglich keinen indirekten Interaktionseffekt über die Änderung der Kooperationsbereitschaft auf. Auch die Bootstrapping-Methode führt zum selben Ergebnis (Resampling-Rate 5.000, Konfidenzniveau 95 %, Konfidenzintervall -0.157 bis +0.3139).

### **Engagement als Mediator des Einflusses von Abhängigkeit auf Instabilität**

Es gilt zu prüfen, ob relative Verschiebungen der Bedeutung der Partnerschaft die Wahrscheinlichkeit von Instabilität als Ergebnis eines zunehmenden Ungleichgewichts im Engagement beider Partner erhöhen (Hypothese 16). Die Prüfung nach dem Causal-Step-Verfahren ergibt folgendes Bild:

- Pfad c signifikant (Abhängigkeit und Instabilität;  $\beta = 0.7126$ ;  $p = 0.0036$ )
- Pfad a signifikant (Abhängigkeit und Engagement;  $\beta = 0.4203$ ;  $p = 0.000$ )
- Pfad b signifikant (Engagement und Instabilität;  $\beta = 1.3202$ ;  $p = 0.0005$ )
- Pfad c' nennenswert reduzierte Signifikanz (Abhängigkeit und Instabilität kontrolliert nach Engagement;  $\beta = 0.2610$ ;  $p = 0.3377$ )

Die dargestellten Resultate werden durch Bootstrapping bestätigt (Konfidenzniveau 95 %; Konfidenzintervall (0.2313-1.0328). Deitz et al. (2010: S. 868) weisen einen schwachen Zusammenhang zwischen Engagement und Abhängigkeit auf, jedoch unterlassen sie es, die Mediatorwirkung auf Instabilität zu testen, obgleich der dort verwandte Datensatz dies zugelassen hätte. Wenngleich im Hauptmodell kein signifikanter Beitrag der relativen Verschiebungen in der Abhängigkeit vom IJV festzustellen war, so zeigt sich zumindest eine indirekte Wirkung über ein sich veränderndes Engagement. Partner, deren Abhängigkeit von der Kooperation im

Vergleich zum Gegenpart gestiegen ist, zeigen zunehmendes Commitment zur Kooperation. Verschiebt sich das Gleichgewicht im Engagement, so strebt die Partei mit gestiegenem Einsatz eine strukturelle Rekonfiguration der Kooperation an.

#### **Engagement als Mediator des Einflusses von gesteigener Wettbewerbsintensität auf Instabilität**

Weder das Causal-Step-Verfahren noch die Bootstrapping-Methode bestätigen den postulierten Zusammenhang (Hypothese 26), dass sich bei gesteigener Wettbewerbsintensität die Instabilität über eine Veränderung des Engagements auswirkt. Die Pfad-a-Regression verdeutlicht, dass es statistisch einen nur schwachen Zusammenhang zwischen einer höheren Wettbewerbsintensität und der Veränderung des Engagementgleichgewichts gibt. Da das Konfidenzintervall (Konfidenzniveau 95 %) Null umschließt, muss die Hypothese verworfen werden. Da sich die Wettbewerbsintensivierung für beide Partner gleichmäßig auswirkt, könnte auch die Änderung im Engagement beider Partner – insofern es überhaupt eine Reaktion gibt – gleichlautend vonstattengehen, sodass das ursprüngliche Gleichgewicht nicht ins Wanken gerät und das strukturelle Design damit nicht in Frage gestellt wird. Wenngleich die Hypothese verworfen werden muss, könnte es sich bei dieser Feststellung um eine Bestätigung des zugrundeliegenden Theoriemodells handeln, wonach Änderungen an der strukturellen Konfiguration erst dann eintreten, wenn sich wesentliche Parameter hin zu einem Ungleichgewicht verschoben haben.

#### **Performanzwahrnehmung als Mediator des Einflusses von gesteigener Wettbewerbsintensität auf Instabilität**

Ebenso wenig wie Engagement wirkt die Performanzwahrnehmung als Mediator für den Zusammenhang zwischen der gestiegenen Wettbewerbsintensität und der Instabilität der Partnerschaft (Hypothese 30). Die Regression des Pfades a (Wettbewerb und Performanzwahrnehmung) ist statistisch nicht signifikant. Auch die Bootstrapping-Methode (5.000 Resamples; Konfidenzniveau 95 %) kann die postulierte Hypothese nicht bestätigen. Es lässt sich wie im obigen Fall (Engagement als Mediator des Zusammenhangs zwischen Wettbewerbsintensität und der IJV-Instabilität) vermuten, dass die Wettbewerbsintensität beide Partner gleichermaßen betrifft und ggf. die Reaktion auf die veränderten marktlichen Rahmenbedingungen weitgehend parallel oder in nur geringem Maße asymmetrisch stattfindet, sodass die Partnerschaft trotz der sich ändernden Rahmenbedingungen im Gleichgewicht bleibt.

### **6.4.6 Grafische Zusammenfassung der Modellergebnisse**

Der folgende Überblick fasst die empirisch ermittelten direkten und indirekten Zusammenhänge grafisch zusammen. Dabei zeigen die vollen Linien Wirkungsketten, die durch die Empirie signifikant bestätigt werden. Die gestrichelten Linien dagegen illustrieren Moderatorinteraktionen, die nur mit Einschränkungen bestätigt wurden.

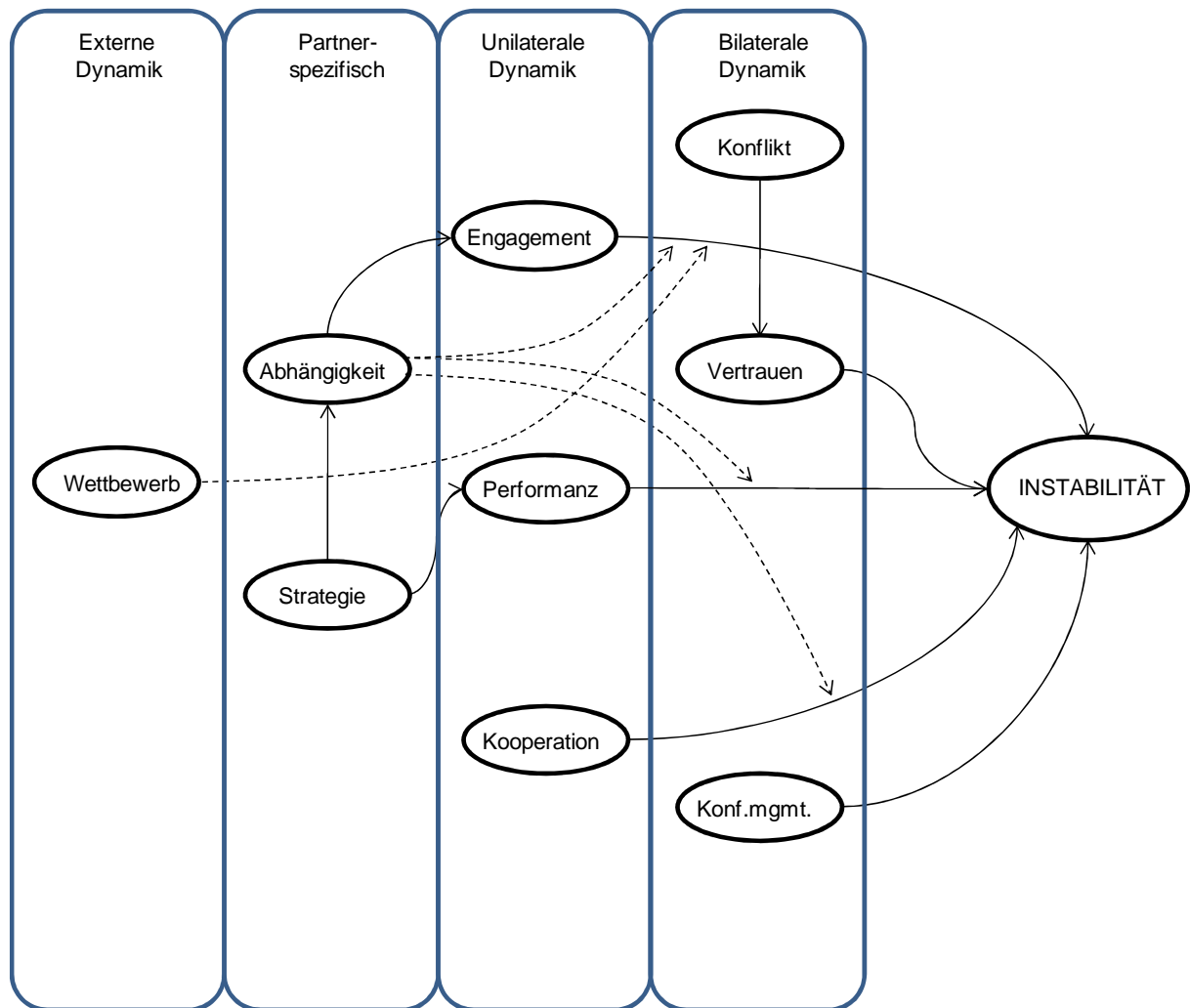


Abb. 40: Bestätigtes Instabilitätsmodell

### 6.4.7 Zusammenhänge zwischen unabhängigen Variablen

Im weiteren Verlauf werden Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen des Regressionsmodells statistisch geprüft, die im Rahmen der Hypothesenbildung postuliert wurden.

#### Vorherige Beziehung zum Partner und der Einfluss auf Vertrauen

Folgende Hypothesen sollen im Folgenden geprüft werden:

- Vorpartnerschaftliche Erfahrungen erhöhen das Niveau zwischenbetrieblichen Vertrauens (Hypothese 7),
- haben jedoch keinen Einfluss auf die Entwicklung des Vertrauens im Laufe der Kooperation (Hypothese 8)

Zur Hypothesenprüfung werden die Testfälle in zwei Gruppen eingeteilt (keine vorherige Erfahrung mit dem Partner = 0; vorherige Erfahrung mit dem Partner = 1). Anschließend erfolgt die Bewertung der Hypothesen mittels t-Test bei unabhängigen Stichproben. Der t-Test ist insbesondere dann geeignet, wenn zwei Variablen vorliegen, von denen eine ordinalskaliert (zwei Ausprägungen) ist und sich für die zweite Variable einen Mittelwert bestimmen lässt. Der t-Test untersucht Mittelwertunterschiede hinsichtlich ihrer Relevanz. Im Folgenden werden die

nachstehend aufgeführten Fälle hinsichtlich ihrer Mittelwertunterschiede in den beiden Gruppen (Partnererfahrung / keine Partnererfahrung) getestet:

- Maß an Vertrauen in  $t_0$
- Maß an Vertrauen in  $t_1$
- Änderung des Vertrauens über den Zeitablauf

Der Levene-Test ergibt Gleichheit der Varianzen in allen drei Fällen (jeweils  $p > 0.05$ ). Damit ist die Voraussetzung der Varianzhomogenität erfüllt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Erfahrungen mit dem Partner aus vorherigen Kooperationen das Vertrauensniveau zu beiden Zeitpunkten der Untersuchung ( $t_0$  und  $t_1$ ) signifikant erhöht ( $p(t_0) = 0.000$ ;  $p(t_1) = 0.003$ ). Aus der Gruppenstatistik (Tab. 30) ist erkennbar, dass zu beiden Zeitpunkten ein höheres Maß an Vertrauen zwischen den Partnern vorliegt, wenn diese bereits früher miteinander kooperiert haben. Diese Feststellung gilt zwar für beide Zeitpunkte ( $t_0$  und  $t_1$ ), jedoch spielen die Erfahrungen mit dem Partner offenbar keine Rolle im Rahmen der Pflege von Vertrauen im Laufe der Partnerschaft. Beide Hypothesen (Hypothese 7 und 8) werden somit bestätigt.

	vorherige Erfahrung mit dem Partner (0=Nein, 1=Ja)	N	Mean	Standard- abweichung	Standard fehler Mittel- wert
Vertrauen $t_0$ (1=sehr gering .. 5 = sehr hoch)	0	63	3.30	.706	.089
	1	45	3.81	.635	.095
Vertrauen $t_1$ (1=sehr gering .. 5 = sehr hoch)	0	63	3.33	.840	.106
	1	45	3.83	.849	.127
$\Delta$ Vertrauen (0= max Reduktion; 16=max Anstieg)	0	63	8.07	1.411	.178
	1	45	8.04	1.477	.220

**Tab. 30: Gruppenstatistik Vertrauen und Partnererfahrung**

	Levene's Varianz- homogenitätstest		t-test						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mittel- wert- unter- schied	Diff. Standard- fehler	95% Konfidenzintervall der Differenz	
								Low er	Upper
Vertrauen $t_0$	1.022	.314	-3.847	106	.000	-.508	.132	-.771	-.246
Vertrauen $t_1$	.057	.812	-2.992	106	.003	-.493	.165	-.819	-.166
$\Delta$ Vertrauen	.495	.483	.113	106	.910	.032	.281	-.525	.588

**Tab. 31: T-Test Statistik Vertrauen  $t_0$  und  $t_1$**

### Strategieänderungen und der Einfluss auf die Bedeutung der Kooperation

Wie vorab hergeleitet wird vermutet, dass die Anpassung der Unternehmensstrategie eines Partners die Bedeutung der Kooperation beeinflusst (Hypothese 21). Hierzu

wird der Zusammenhang zwischen der Veränderung der strategischen Ausrichtung auf die Veränderung der Bedeutung der Kooperation jedes Partners mittels linearer Regression dargestellt. Die verwandten Variablen stellen sich wie folgt dar:

- Änderung der Strategie Partner A (1.. keine Änderung der Strategie; 5.. nennenswerte Änderung der Strategie)
- Änderung der Bedeutung des IJVs für Partner A (1.. die Bedeutung des IJVs für Partner A hat sich von  $t_0$  zu  $t_1$  nicht geändert; 5.. die Bedeutung des IJVs für Partner A hat sich von  $t_0$  zu  $t_1$  nennenswert geändert)
- Entsprechende Variablen werden für Partner B definiert.

Es zeigt sich, dass für beide Regressionen (Partner A und B) statistisch signifikante Ergebnisse resultieren. Die Bedeutung der Kooperation wird für beide Partner durch nennenswerte Anpassungen in der Unternehmensstrategie beeinflusst. Die Richtung des Einflusses bleibt jedoch verborgen, da es sich bei der Änderung der Bedeutung um ein absolutes Maß handelt.

Variablen		Beta <sup>a</sup>	T-Statistik
Änderung Bedeutung Partner A			
Strategieveränderung Partner A		.804	13.967***
R <sup>2</sup>		.646	
F-Wert		195.088***	
Änderung Bedeutung Partner B			
Strategieveränderung Partner B		.824	15.047***
R <sup>2</sup>		.679	
F-Wert		226.399***	
*** p <= 0.001, ** p<=0.01, * p<=0.05, +p<=0.1			
<sup>a</sup> standardisiert			
N = 108			

**Tab. 32: T-Statistik Abhängigkeit und Strategieveränderung**

### **Steigende Asymmetrie der relativen Bedeutung der Partnerschaft und der Einfluss auf die Veränderung der Asymmetrie im Engagement**

Um den Einfluss größer werdender Asymmetrie in der relativen Bedeutung der Partnerschaft auf die Asymmetrie im Engagement zu testen (Hypothese 14), wird eine lineare Regression der beiden Variablen herangezogen. R<sup>2</sup> (0.474) deutet darauf hin, dass das Modell 48 % der Varianz zu erklären vermag. Die Hypothese wird durch die Auswertung unten bestätigt ( $t = 9.820$ ;  $p < 0.001$ ). Um jede Einheit, um die sich die Asymmetrie in der Abhängigkeit vom IJV hin verschiebt (Wertebereich: keine Änderung der Asymmetrie von  $t_0$  zu  $t_1 = 0$ ; die Asymmetrie kehrt sich von  $t_0$  zu  $t_1$  komplett um = 8), steigt die Asymmetrie im Engagement beider Partner um 0.51 Einheiten (unstandardisierter Beta-Koeffizient). Anders formuliert: Wenn sich die jeweilige Bedeutung der Kooperation für beide Partner über den Zeitablauf auseinanderentwickelt, so hat dies eine entsprechende Auswirkung im relativen Engagement beider Partner. Sehr wahrscheinlich wird der Partner, für den das IJV



relativ an Bedeutung zugenommen hat, mehr in die Partnerschaft investieren. Dieser Zusammenhang wird im folgenden Schritt überprüft.

Variablen		Beta <sup>a</sup>	T-Statistik
Asymmetrie Engagement			
Asymmetrie in Abhängigkeit		0.688	9.820***
R <sup>2</sup>		0.474	
F-Wert		96.425***	
*** p <= 0.001, ** p <= 0.01, * p <= 0.05, +p <= 0.1			
<sup>a</sup> standardisiert			
N = 108			

**Tab. 33: T-Statistik Abhängigkeit und Engagement**

### Steigende Bedeutung der Partnerschaft und der Einfluss auf das Engagement

Ob tatsächlich, wie oben vermutet und in Hypothese 15 dargelegt, das Engagement beider Partner mit wachsender Bedeutung des IJVs steigt, wird über ein lineares Regressionsmodell für beide Partner A und B getestet. Die beiden Bestimmtheitsmaße ( $R^2$  (Partner A) = 0.078;  $R^2$  (Partner B) = 0.146) lassen jedoch den Schluss zu, dass es weitere Regressoren mit Einfluss auf das Engagement geben muss. Gleichwohl ist in beiden Regressionen ein signifikanter Zusammenhang erkennbar (Partner A:  $t = 3.001$ ;  $p < 0.01$ ; Partner B:  $t = 4.257$ ;  $p < 0.001$ ). Demzufolge bestätigt die vorliegende Untersuchung einen Zusammenhang zwischen der Bedeutung des Joint Ventures für die Partner und deren Engagement in der Kooperation.

Variablen		Beta <sup>a</sup>	T-Statistik
Engagement Partner A in $t_1$			
Abhängigkeit Partner A in $t_1$		.280	3.001**
R <sup>2</sup>		.078	
F-Wert		9.008**	
Engagement Partner B in $t_1$			
Abhängigkeit Partner B in $t_1$		.382	4.257***
R <sup>2</sup>		.146	
F-Wert		18.126***	
*** p <= 0.001, ** p <= 0.01, * p <= 0.05, +p <= 0.1			
<sup>a</sup> standardisiert			
N = 108			

**Tab. 34: T-Statistik Engagement und Abhängigkeit  $t_1$**

### Steigende Wettbewerbsintensität und der Einfluss auf die Performanzwahrnehmung

Es wird vermutet, dass sich mit steigender Wettbewerbsintensität die Performanzwahrnehmung beider Partner verändert (Hypothese 29). Der

Zusammenhang wird nachfolgend anhand einer linearen Regression dargestellt. Es ist nicht unerwartet, dass das Bestimmtheitsmaß einen relativ geringen Wert ausweist, da die Performanzwahrnehmung von mehr Prädiktoren mit größerem Einfluss zu erklären ist als nur die Wettbewerbsintensität. Dennoch bestätigt die Analyse, dass mit zunehmender Wettbewerbsintensität die Performanz der Kooperation zunehmend kritischer begutachtet wird.

Variablen		Beta <sup>a</sup>	T-Statistik
Performanzwahrnehmung t <sub>1</sub>			
Wettbewerbsintensität t <sub>1</sub>		-0.223	2.351*
R <sup>2</sup>		0.05	
F-Wert		5.529*	
*** p <= 0.001, ** p <= 0.01, * p <= 0.05, +p <= 0.1			
<sup>a</sup> standardisiert			
N = 108			

Tab. 35: T-Statistik Performanzwahrnehmung und Wettbewerb

### Steigende Konflikthäufigkeit und der Einfluss auf Vertrauen

Wie bereits dargestellt wirkt Vertrauen im Hauptmodell nicht nur stabilisierend für die Kooperation, sondern auch als Mediator für die Beziehung zwischen der Konflikthäufigkeit und Instabilität. Im Folgenden soll untersucht werden, ob sich ein statistisch signifikanter Einfluss der Konflikthäufigkeit auf das Vertrauen zwischen den Partnern ergibt (Hypothese 5). Die Daten der folgenden Tabelle bestätigen diesen Zusammenhang. Die steigende Konflikthäufigkeit bewirkt eine Reduktion des gegenseitigen Vertrauens ( $t = -5.437$ ;  $p < 0.001$ ). Dabei vermag die Konflikthäufigkeit nur ca. 22 % der Vertrauensänderung zu erklären.

Variablen		Beta <sup>a</sup>	T-Statistik
△ Vertrauen			
△ Konflikt		-0.467	-5.437***
R <sup>2</sup>		0.218	
F-Wert		29.558***	
*** p <= 0.001, ** p <= 0.01, * p <= 0.05, +p <= 0.1			
<sup>a</sup> standardisiert			
N = 108			

Tab. 36: T-Statistik Vertrauen und Konflikt

### Steigendes Vertrauen und der Einfluss auf Engagement

Steigt mit zunehmendem Vertrauen das Engagement der Partner? Dies zumindest fordert Hypothese 9. Die Ergebnisse der linearen Regressionen für beide Partner bestätigen die Hypothese. Mit steigendem Vertrauen zum Partner sind die Partner jeweils willens, ihren Beitrag in das IJV zu erhöhen. Ob sich erhöhtes Vertrauen aber auch in der Harmonisierung der gegenseitigen Beiträge auswirkt und damit die Asymmetrie im Engagement abbaut, wird im Folgenden überprüft.

Variablen		Beta <sup>a</sup>	T-Statistik
Engagement Partner A in t <sub>1</sub>			
Abhängigkeit Partner A in t <sub>1</sub>		0.258	2.755**
R <sup>2</sup>		.067	
F-Wert		7.587**	
Engagement Partner B in t <sub>1</sub>			
Abhängigkeit Partner B in t <sub>1</sub>		0.284	3.050**
R <sup>2</sup>		.081	
F-Wert		9.305**	
*** p <= 0.001, ** p <= 0.01, * p <= 0.05, +p <= 0.1			
<sup>a</sup> standardisiert			
N = 108			

**Tab. 37: T-Statistik Engagement und Vertrauen**

### Steigendes Vertrauen und der Einfluss auf Asymmetrie im Engagement

Daneben wird die Hypothese aufgestellt (Hypothese 10), dass sich mit steigendem Vertrauen die Asymmetrie im Engagement der Partner reduziert. Es zeigt sich gemäß Tabelle 39 ein signifikanter Effekt, dessen Erklärungsgehalt jedoch – wie bereits bei obigen Analysen dargestellt – nicht umfänglich ist ( $R^2 = 0.062$ ), da mehrere Parameter die Entwicklung des Engagements der Partner beeinflussen. Allerdings überrascht das Vorzeichen des Beta-Koeffizienten. Ein positives Vorzeichen deutet an, dass sich mit zunehmendem Vertrauen die Asymmetrie im Engagement erhöht. Dies widerspricht der aufgestellten Hypothese. Ein Erklärungsversuch könnte sein, dass bei steigendem Vertrauen die Partner geringeren Wert auf die Ausgeglichenheit des beiderseitigen Engagements legen. Anpassungen, um das Engagement im Ursprungsgleichgewicht zu belassen, bleiben mit steigendem Vertrauen zunehmend aus.

Variablen		Beta <sup>a</sup>	T-Statistik
△ Engagement			
△ Vertrauen		0.248	-2.652**
R <sup>2</sup>		0.062	
F-Wert		7.033**	
*** p <= 0.001, ** p<=0.01, * p<=0.05, +p<=0.1			
<sup>a</sup> standardisiert			
N = 108			

**Tab. 38: T-Statistik Vertrauen und Asymmetrie Engagement**

## **7 Zusammenfassung, Limitationen und Ausblick**

### **7.1 Zusammenfassung**

Die vorliegende Untersuchung ist die erste ihrer Art, die dynamische Veränderungsprozesse während des operativen Betriebs eines internationalen Joint Ventures konsequent in den Blick nimmt. Sie ist damit die erste umfassende Antwort auf das vielfach geäußerte Postulat, das Augenmerk nicht nur auf die statischen Prädiktoren zu richten, sondern auch auf die Änderungsprozesse im Laufe der Partnerschaft empirisch zu prüfen (Harrigan, 1988a: S. 157; Hyder / Ghauri, 1989: S. 25; Madhok, 1995b: S. 117; Woodside / Pitts, 1996: S. 1; Hébert, 1996: S. 29; Doz, 1996: S. 56; Saxton, 1997: S. 444; Chen / Boogs, 1998: S. 111 f.; Yan / Zeng, 1999: S. 398; Cullen et al., 2000: S. 224; Demirbag / Mirza, 2000: S. 2; Reuer et al., 2002: S. 136; Robson et al., 2002: S. 411; Fong et al., 2004: S. 22; Madhok, 2006: S. 5; Culpan, 2009: S. 18). Der Blick auf Veränderungsprozesse erfordert in vielen Fällen die Betrachtung von Asymmetrien zwischen den Partnern. Die Untersuchung leistet dies konsequent.

Weiterhin wird in dieser Arbeit strikt zwischen Performanzwahrnehmung und Instabilität unterschieden. Während in der bisherigen IJV-Forschung beide Begriffe oft als gegenseitige Operationalisierungen verwandt werden, erlaubt die inhaltliche Trennung der Konstrukte eine Überprüfung der Wirkungszusammenhänge zwischen den Sachverhalten. In der Tat kann die vorliegende Untersuchung nachweisen, dass asymmetrische Veränderungen in der Performanzwahrnehmung des IJVs einen signifikant negativen Einfluss auf die Stabilität der Partnerschaft haben – eine Erkenntnis, die so bisher nicht nachgewiesen wurde.

Zahlreiche Implikationen dynamischer Prädiktoren werden offengelegt. Wenngleich das Forschungsfeld der IJV-Performanz seit mehreren Jahrzehnten intensiv bearbeitet wird, finden Untersuchungen zur Stabilität von Partnerschaften ein vergleichsweise geringes Interesse. Umso mehr sind die Ergebnisse dieser Arbeit für die IJV-Forschung von Bedeutung. Die Untersuchung belegt die stabilisierende Wirkung von Veränderungsprozessen und Asymmetrien im Engagement, der Performanzwahrnehmung, der Kooperationsbereitschaft und im gegenseitigen Vertrauen. Auch das Vorliegen von Konfliktlösungsmechanismen wirkt sich stabilisierend auf die Partnerschaft aus – ein Zusammenhang, der in der Stabilitätsforschung bisher weitgehend ignoriert wurde. Die genannten Faktoren heben vor allem die Bedeutung von weichen Faktoren und deren Veränderung im Laufe einer Partnerschaft hervor. Von besonderer Praxisrelevanz für das Management internationaler Kooperationen ist insbesondere die Pflege von weichen Faktoren wie Vertrauen, Kooperationsbereitschaft und Engagement.

Weiterhin wird auf die Wichtigkeit der relativen Performanzwahrnehmung beider Partner hingewiesen. Dass das Management von internationalen Partnerschaften eine heikle Aufgabe ist, zeigen die beiden folgenden Zusammenhänge. Während steigendes Vertrauen einerseits die Partnerschaft stabilisiert, lässt sich ebenfalls beobachten, dass sich in solchen Fällen die Asymmetrie im Engagement tendenziell vergrößert. Letzteres kann sich allerdings destabilisierend auf die Kooperation auswirken. Manager müssen daher stets einen Blick auf die Gesamtbalance der weichen Faktoren haben, da die Überbetonung eines Aspektes zu Schwierigkeiten in anderen Bereichen führen kann.

Keine direkten Zusammenhänge sind dagegen bei steigender Konflikthäufigkeit sowie einer sich ändernden Balance der Abhängigkeit von den Ressourcen der Partnerschaft zu erkennen. Allerdings sei auf die indirekte destabilisierende Wirkung steigender Konflikthäufigkeit (über die Verminderung von Vertrauen) hingewiesen. Erhöhte Wettbewerbsintensität hat dagegen weder einen direkten noch indirekt destabilisierenden Einfluss auf die Partnerschaft.

Die empirische Analyse lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- 16 der 32 Hypothesen konnten bestätigt werden. Zehn Hypothesen dagegen konnten dem empirischen Test nicht standhalten, während sich die Moderatorenhypothesen zumeist nur eingeschränkt aufrechterhalten ließen.
- Zunehmende Asymmetrien im Engagement, in der Performanzwahrnehmung und in der Kooperationsbereitschaft wirken destabilisierend.
- Steigendes Vertrauen und die Einrichtung von Konfliktlösungsstrategien stabilisieren IJVs.
- Eine steigende Konflikthäufigkeit wirkt sich indirekt über sinkendes Vertrauen destabilisierend auf die Partnerschaft aus.
- Direkte Einflüsse aus einer sich ändernden Asymmetrie in der gegenseitigen Interdependenz und der zunehmenden Wettbewerbsintensität zwischen den Partnern konnten nicht nachgewiesen werden.
- Allerdings wirken sich zunehmende Asymmetrien in der Abhängigkeit der Partner mittelbar über eine Imbalance im Engagement der Partner destabilisierend aus.
- Selbst indirekt konnte kein Einfluss der veränderten Wettbewerbsintensität auf Instabilität nachgewiesen werden. Keiner der betrachteten Mediatorenzusammenhänge (Engagement, Performanzwahrnehmung, Kooperationsbereitschaft) ergab signifikante Ergebnisse.
- Gravierende strategische Änderungen erhöhen die Instabilität von IJVs als Folge einer hierdurch bedingten wachsenden Asymmetrie in der Performanzwahrnehmung.
- Wie erwartet stellt sich die Moderatorenanalyse bei binären logistischen Regressionen als schwierig dar. Keiner der Moderatorenzusammenhänge hat sich umfassend bestätigt. Allerdings sind Teilaussagen für einen eingeschränkten Kreis durchaus möglich und interessant.
- Die Regressionsanalysen zwischen den unabhängigen Prädiktoren im Modell haben sich überwiegend bestätigt:
  - Steigende Konflikthäufigkeit reduziert Vertrauen.
  - Vorpartnerschaftliche Erfahrungen erhöhen das Vertrauensniveau zu Beginn der Partnerschaft, haben aber keinen Einfluss auf die weitere Entwicklung von Vertrauen.
  - Steigendes Vertrauen erhöht das Engagement der Partner, allerdings vergrößert sich hierdurch auch die Asymmetrie im Engagement.
  - Das Engagement der Partner ist umso stärker, je größer die eigene Abhängigkeit von der Partnerschaft ist.
  - Verändert sich die Asymmetrie in der Abhängigkeit, so vergrößert sich die Asymmetrie im Engagement.
  - Die Abhängigkeit von der Partnerschaft wird von strategischen Änderungen der Partner beeinflusst.
  - Steigende Wettbewerbsintensität verändert die relative Performanzwahrnehmung der Partner.

## 7.2 Limitationen und Ausblick

Wie in Hypothese 1 postuliert gefährden Verschiebungen im Engagement beider Partner die Stabilität des Gemeinschaftsunternehmens. Die zugrundeliegenden Wirkungsweisen konnten in dieser Arbeit jedoch nicht aufgedeckt werden. Unbeantwortet bleibt, welche der Partner die Änderung der strukturellen Konfiguration initiiert. Denkbar wäre, dass der Partner mit dem gestiegenen Engagement anstrebt, seinen erhöhten Beitrag in das IJV vor opportunistischem Verhalten zu schützen. Ebenso kann ein reduziertes Engagement einer Partei darauf hindeuten, dass sich dieser Partner aus der Partnerschaft zurückzieht und daher freiwillig Einfluss in der Kontrolle und Steuerung aufgibt. In weiteren praxisrelevanten Beiträgen zur Instabilitätsforschung sollte den hier verborgenen Wirkungsweisen weitere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Die Moderatorenanalyse bei einer binären logistischen Regression erweist sich, wie von anderen Autoren (Frazier et al., 2004: S. 117; Schwens et al., 2011: S. 340) angedeutet, als sehr komplex. Einzelne Moderatoreffekte konnten nur für Teilbereiche der Stichprobe nachgewiesen werden. Allgemeine Aussagen hinsichtlich moderierender Wirkungszusammenhänge lassen sich jedoch nicht formulieren. Die Arbeit weist die Komplexität der Moderatorenanalyse auf und bietet gleichzeitig die Grundlage für weitere Untersuchungen in diesem Bereich.

Der Blick auf die Kontrollvariablen ergab interessante Tendenzen. So erweisen sich Allianzen über die Grenzen des europäischen Kontinents hinaus als stabiler (wenn auch nicht signifikant) als Partnerschaften innerhalb Europas. Obgleich ein Erklärungsversuch präsentiert wird, ergibt sich hier Raum für weitere und detailliertere Untersuchungen.

Eine weitere Limitation der Arbeit liegt in der Länderauswahl. So fokussiert sich die Untersuchung auf internationale Joint Ventures mit deutscher Beteiligung. Eine Übertragung der Ergebnisse auf Joint Ventures mit anderen Länderkombinationen ist mit Verweis auf unterschiedliche nationale Kulturen und Managementpraktiken nicht ohne weiteres möglich. Hier öffnen sich für die weitere IJV-Forschung zu dynamischen Veränderungsprozessen zusätzliche Perspektiven. Außerdem fand die empirische Primärdatenerhebung zu Zeiten der ökonomischen Krise statt (2009/2010). Inwieweit die Krise Einfluss auf die Untersuchungsergebnisse hat, kann nicht eruiert werden. Ebenso wenig lässt sich sagen, ob es eine Rolle spielt, dass die Untersuchung den geografischen Schwerpunkt auf Deutschland setzte, ein Land, dessen Unternehmen rückblickend die Schwierigkeiten der Krise im internationalen Vergleich relativ gut und schnell gemeistert haben.

Zudem sei kritisch angemerkt, dass die Untersuchung zwar den Versuch unternimmt, Veränderungen über den Zeitablauf offenzulegen, jedoch hierbei auf das Instrument der Quasi-Längsschnittstudie zurückgreift. Obwohl sich echte Längsschnittstudien über einen längeren Zeitraum nur schwerlich realisieren lassen dürften, könnte eine solche Untersuchung die Anwendbarkeit der Ergebnisse weiter verbessern.

Weiterhin ist die Verwendung von Differenzwerten nicht unumstritten. Wie bereits dargelegt sind die Ergebnisse der Arbeit daher vorsichtig zu interpretieren. Ähnliche Implikationen ergeben sich aus der relativ geringen Fallzahl von 108 Interviews. Obwohl die angewandten statistischen Modelle keine Restriktionen hierdurch erfahren haben, weisen Urban und Mayerl (2011: S. 349) darauf hin, dass die Stichproben möglichst umfangreich sein sollten, da die Qualität der Schätzergebnisse mit zunehmender Fallzahl steigt. Allerdings kann die Anzahl von

Interviews und damit die Fallzahl aufgrund praktischer Restriktionen kaum mit denen von Sekundärdatenuntersuchungen vergleichbar sein. Da sich die Bestimmung der Grundgesamtheit an kommerziellen Datenbanken orientierte, liegt der Schluss nahe, dass hier ein Hang zu Unternehmen besteht, die im Interesse der Öffentlichkeit stehen. Es kann angenommen werden, dass es im betrachteten Zeitraum eine weit größere Anzahl von Neugründungen von deutsch-internationalen Joint Ventures gegeben hat. Aus den genannten Gründen ist eine Verallgemeinerung der Ergebnisse nur unter Vorbehalt möglich.

## 8 Anhang

### 8.1 Literaturverzeichnis

- Afuah, A. (2000): How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 387-404.
- Ahuja, G. (2000a): Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A longitudinal Study, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 45, S. 425-455.
- Ahuja, G. (2000b): The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 317-343.
- Ai, C. / Norton, E. C. (2003): Interaction terms in logit and probit models, in: *Economic Letters*, Jg. 80, S. 123-129.
- Ainuddin, R. A. / Beamish, P. W. / Hlland, J. S. / Rouse, M. J. (2007): Resource attributes and firm performance in international joint ventures, in: *Journal of World Business*, Jg. 42, S. 47-60.
- Alcantara, L. / Mitsuhasi, H. / Hoshino, Y. (2006): Legitimacy in international joint ventures: It is still needed, in: *Journal of International Management*, Jg. 12, S. 389-407.
- Anand, B. N. / Khanna, T. (2000): Do firms learn to create value? The case of Alliances, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 295-315.
- Anderson, D. R. / Sweeney, D. J. / Williams, T. A. (1996): *Statistics for Business and Economics*, 6. Aufl., St. Paul.
- Anderson, E. (1990): Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, in: *Sloan Management Review*, Jg. 30 (2), S. 19-30.
- Anderson, E. / Gatignon, H. (1986): Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 11, S. 1-26.
- Anderson, E. / Naurus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, in: *Journal of Marketing*, Jg. 54, S. 42-58.
- Anderson, E. / Olivier, R. L. (1987): Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales force control systems, in: *Journal of Marketing*, Jg. 51 (4), S. 76-88.
- Anderson, E. / Weitz, B. A. (1989): Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, in: *Marketing Science*, Jg. 8 (4), S. 310-323.
- Anderson, E. / Weitz, B. A. (1992): The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 29 (1), S. 18-34.
- Anh, P. T. T. / Baughn, C. C. / Hang, N. T. M. / Neupert, K. E. (2006): Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam, in: *International Business Review*, Jg. 15, S. 463-487.
- Arend, R. J. / Seale, D. A. (2005): Modelling alliance activity: an iterated prisoners' dilemma with exit option, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 26, S. 1057-1074.
- Argyres, N. / Mayer, K. J. (2007): Contract design as a firm capability: An integration of Learning and Transaction Cost Perspectives, in: *Academy of Management Review*, Jg. 32 (4), S. 1060-1077.



- Ariño, A. (1997): Veracity and Commitment: Cooperative Behavior in First-Time collaborative Ventures, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P. (Hrsg.): Cooperative Strategies: European Perspectives, S. 215-241.
- Ariño, A. (2003): Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity, in: Journal of International Business Studies, Jg. 34, S. 66-79.
- Ariño, A. / de la Torre, J. (1998): Learning from Failure: Towards and Evolutionary Model of Collaborative Ventures, in: Organization Science, Jg. 9 (3), S. 306-325.
- Ariño, A. / de la Torre, J. / Ring, P. S. (2001): Relational Quality: Managing Trust in corporate alliances, in: California Management Review, Jg. 44 (1), S. 109-131.
- Artisien, P. F. / Buckley, P. J. (1985): Joint Ventures in Yugoslavia: Opportunities and Constraints, in: Journal of International Business Studies, Jg. 16 (Frühjahr), S. 111-135.
- Aulakh, P. S. / Kotabe, M. / Sahay, A. (1996): Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: a behavioral approach, in: Journal of international Business Studies, Jg. 27 (5), S. 1005-1032.
- Aulakh, P. S. / Madhok, A. (2002): Cooperation and performance in international alliances: the critical role of flexibility, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative Strategies and Alliances, Amsterdam et al., S. 25-48.
- Auster, E. R. (1987): International corporate Linkages: Dynamic forms in changing environments, in: Columbia Journal of World Business, Jg. 22, S. 3-6.
- Auster, E. R. (1990): The organizational environment: Network Theory, Tools, and Applications, in: Williams, F. / Gibson, D. (Hrsg.): Technology Transfer: A communication Perspective, Sage, Thousand Oaks, S. 63-89.
- Bacharach, S. B. / Lawler, E. J. (1981): Bargaining Power, Tactics, and Outcome, San Francisco, Jossey-Bass.
- Backhaus, K. / Erichson, B. / Plinke, W. / Weiber, R. (2008): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Balling, R. (1998): Kooperation, strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Frankfurt et al.
- Barden, J. Q. / Steensma, H. K. / Lyles, M. A. (2005): The influence of parent control structure on parent conflict in Vietnamese international joint ventures: an organizational justice-based contingency approach, in: Journal of International Business Studies, Jg. 36, S. 156-174.
- Barkema, H. G. / Bell, J. H. J. / Pennings, J. M. (1996): Foreign Entry, cultural Barriers, and Learning, in: Strategic Management Journal, Jg. 17, S. 151-166.
- Barkema, H. G. / Shenkar, O. / Bell, J. H. J. (1997): Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures, in: Academy of Management Journal, Jg. 40 (2), S. 426-442.
- Barkema, H. G. / Shankar, O. / Vermeulen, A. M. / Bell, J. H. H. (1995): Dancing with Strangers: Adaption and Cooperation Skills in international Joint Ventures, unveröffentlichtes Manuskript, S. 1-38.

- Barkema, H. G. / Vermeulen, F. (1997): What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?, in: *Columbia Journal of World Business*, Jg. 20 (3), S. 13-19.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, Jg. 17 (1), S. 99-120.
- Baron, R. / Kenny, D. A. (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 51 (6), S. 1173-1182.
- Baum, J. A. C. / Calabrese, T. / Silverman, B. S. (2000): Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian Biotechnology, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 267-294.
- Beamish, P. W. (1984): Joint Venture Performance in Developing Countries, Dissertation, University of Western Ontario.
- Beamish, P. W. (1985): The characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries, in: *Columbia Journal of World Business*, Fall 1985, S. 13-19.
- Beamish, P. W. (1987): Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance, in: *Management International Review*, Jg. 27 (1), S. 23-37.
- Beamish, P. W. (1988): Multinational Joint Ventures in Developing Countries, London / New York.
- Beamish, P. W. (1998): Equity Joint Ventures in China: Compensation and Motivation, in: *Ivey Business Quarterly*, Jg. 63 (1), S. 67-68.
- Beamish, P. W. / Banks, J. C. (1987): Equity Joint Ventures and the theory of the multinational enterprise, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 18 (2), S. 1-16.
- Beamish, P. W. / Delios, A. (1997): Improving Joint Venture Performance through congruent measures of success, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies: European Perspective*, San Francisco, CA: New Lexington Press, S. 103-127.
- Beamish, P. W. / Inkpen, A. C. (1995): Keeping international Joint Ventures stable and profitable, in: *Long Range Planning*, Jg. 28 (3), S. 26-36.
- Beamish, P. W. / Kachra, A. (2004): Number of Partners and JV Performance, in: *Journal of World Business*, Jg. 39, S. 107-120.
- Beamish, P. W. / Jung, J. C. (2005): The performance and survival of joint ventures with parents of asymmetric size, in: *Management International Review*, Jg. 10 (1), S. 19-30.
- Belzer, V. (1993): Unternehmenskooperationen: Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München.
- Berg, S. V. / Friedman, P. (1980): Corporative Courtship and successful Joint Ventures, in: *California Management Review*, Jg. 12 (2), S. 85-91.
- Berney, L. R. / Blane, D. B. (1997): Collecting retrospective data: Accuracy of recall after 50 years judged against historical records, in: *Social Science and Medicine*, Jg. 45 (10), S. 1519-1524.

- Beverland, M. / Bretherton, P. (2001): The uncertain search for opportunities: Determinants of Strategic alliances, in: *Qualitative Market Research – an international Journal*, Jg. 4 (2), S. 88-99.
- Beyer, H. (1993): *Interne Koordination und partizipatives Management*, Metropolis, Marburg.
- Bidault, F. / Salgado, M. (2001): Stability and complexity of inter-firm competition: the case of multipoint alliances, in: *European Management Journal*, Jg. 16 (6), S. 619-628.
- Blanchot, F. / Mayrhofer, U. (1998): Empirical Literature on Joint Venture Success: A Review of Performance Measures and of Factors Affecting Longevity, in: *Cahier de recherche CREPA Nr. 38*, IECS Strasbourg, Université Robert Schuman.
- Blau, P.M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- Bleeke, J. / Bull-Larsen, T. / Ernst, D. (1992): Wertsteigerung durch Allianzen, in: Bronder, C. / Pritzl, R. (Hrsg.): *Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*, Gabler, Frankfurt, Wiesbaden, S. 103-125.
- Bleeke, J. / Ernst, D. (1991): The way to win in Cross Border Alliances, in: *Harvard Business Review*, Jg. 69 (6), S. 127-135.
- Blei, C. (1998): *Stabilität von Joint Ventures in Transformationsländern am Beispiel Ungarn*, Gabler, Wiesbaden.
- Blodgett, L. (1991): Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures, in: *Journal of International Business Studies*, S. 63-78.
- Blodgett, L. (1992): Research Notes and Communications: Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 13, S. 475-481.
- Boateng, A. / Glaister, K. W. (2002): Performance of international joint ventures: evidence for West Africa, in: *International Business Review*, Jg. 11, S. 534-541.
- Bonus, H. (1986): The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Jg. 142 (2), S. 310-339.
- Borgatti, S. P. / Foster, P. C. (2003): The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, in: *Journal of Management*, Jg. 29 (6), S. 991-1013.
- Bradach, J. L. / Eccles, R. G. (1989): Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to plural Forms, in: *Mid-American Review of Sociology*, Jg. 15, S. 97-118.
- Bresser, R. K. (1988): Matching collective and competitive strategies, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 9, S. 375-385.
- Brouthers, K. D. / Bamossy, G. J. (2006): Post-Formation Processes in Eastern and Western European Joint Ventures, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 43 (2), S. 203-229.
- Brouthers, K. D. / Nakos, G. / Brouthers, L. E. (2004): Alliance Commitment and Control – SMEs from Developing Countries, Paper presented at the Academy of International Business 46th Annual Meeting, Stockholm Schweden, 10.-13. Juli.
- Buckley, P. J. / Casson, M. (1988): A Theory of Cooperation in Industrial Business, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies in International*

- Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms, Lexington / Massachusetts, S. 31-53.
- Buckley, P. J. / Glaister, K. W. (2002): What do we know about international Joint Ventures, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative Strategies and Alliances, Amsterdam et al., S. 49-69.
- Bucklin, L. P. / Sengupta, S. (1993): Organizing successful Co-Marketing Alliances, in: Journal of Marketing, Jg. 57 (2), S. 32-46.
- Büchel, B. / Killing, P. (2002): Interfirm Cooperation throughout the Joint Venture Life Cycle: Impact on Joint Venture Performance, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative Strategies and Alliances, Amsterdam et al., S. 751-771.
- Carson, S. J. / Madhok, A. / Varman, R. / John, G. (2003): Information Processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R&D collaborations, in: Organization Science, Jg. 14 (1), S. 45-56.
- Casson, M. (1993): Cultural Determinants of Economic Performance, in: Journal of Comparative Economics, Jg. 17, S. 418-442.
- Cavusgil, S. / Zou, S. (1994): Marketing Strategy-Performance Relationship: An investigation of the empirical Link in Export Market Ventures, in: Journal of Marketing, Jg. 58 (1), S. 1-21.
- Chan, D. (2003): Data Analysis and Modeling longitudinal Processes, in: Group & Organization Management, Jg. 28 (3), S. 341-365.
- Chan, D. (2007): Longitudinal Modeling, in: Rogelberg, S. G. (Hrsg.): Industrial and organizational Psychology, Blackwell Publishing, S. 412-430.
- Chen, R. / Boggs, D. J. (1998): Long Term Cooperation Prospects in International Joint Ventures: Perspectives of Chinese Firms, in: Journal of International Business Studies, Jg. 33 (2), S. 243-265.
- Chi, T. (1994): Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure, in: Strategic Management Journal, Jg. 15 (4), S. 271-290.
- Chi, T. / McGuire, D. J. (1996): Collaborative ventures and value of learning: integrating the transaction cost and strategic option perspectives on the choice of market entry modes, in: Journal of International Business Studies, Jg. 27 (2), S. 285-307.
- Chi, T. / Seth, A. (2002): Joint Venture through a real Option Lens, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative Strategies and Alliances, Amsterdam et al., S. 71-87.
- Child, J. / Yan, Y. / Lu, Y. (1997): Ownership and Control in sino-foreign joint ventures, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P. (Hrsg.): Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives, San Francisco, New Lexington Press, S. 181-225.
- Choi, C-B. / Beamish, P. W. (2004): Split management control and international joint venture performance, in: Journal of International Business Studies, Jg. 35, S. 201-215.
- Chowdhury, J. (1992): Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Comparative Perspective, in: Management International Review, Jg. 32 (1992/2), S. 115-133.

Chung, W. H. (1998): Spezifität und Unternehmenskooperationen: Eine institutionen-ökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte, Berlin.

Coase, R. (1937): The nature of the Firm, in: *Economica*, Jg. 16, S. 386-405.

Cohen, J. (1960): A Coefficient of agreement for nominal scales, in: *Educational and Psychological Measurement*, Jg. 10, S. 37-46.

Conner, K. R. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economies: Do we have a new theory of the firm?, in: *Journal of Management*, Jg. 17, S. 121-154.

Conner, K. R. / Prahalad, C. K. (1996): A resource based theory of the firm: Knowledge versus Opportunism, in: *Organization Science*, Jg. 7 (5), S. 477-501.

Contractor, F. J. / Kim, C.-S. / Beldona, S. (2002): Interfirm Learning in Alliance and Technology Networks: An empirical Study of the Global Pharmaceutical and Chemical Industries, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies and Alliances*, Amsterdam et al., S. 493-516.

Contractor, F. J. / Kundu, S. K. (1998): Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Form in the international Hotel Sector, in: *Journal of International Business Studies*, 2<sup>nd</sup> Quarter 1998, S. 325-358.

Contractor, F. J. / Lorange, P. (1988): Competition vs. Cooperation – A benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships, in: *Management International Review*, Special Issue 1988, S. 5-18.

Contractor, F. J. / Woodley, J. A. (2009): The influence of asymmetric bargaining power, mutual hostages and task characteristics on the governance structure of cross-border technology alliances, in: *International Journal of Technology Management*, Jg. 48 (3), S. 403-422.

Cosier, R. A. / Dalton, D. R. (1990): Positive Effects of Conflict: A field assessment, in: *International Journal of Conflict Management*, Jg. 1 (1), S. 81-92.

Cullen, J. / Johnson, J. L. / Sakano, T. (1995): Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationships, in: *Journal of International Business Studies*, 1<sup>st</sup> Quarter, Jg. 26 (1), S. 195-115.

Cullen, J. / Johnson, J. L. / Sakano, T. (2000): Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management, in: *Journal of World Business*, Jg. 35 (3), S. 223-240.

Culpan, R. (2009): A fresh look at strategic alliances: Research Issues and future Directions, in: *International Journal of Strategic Business Alliances*, Jg. 1 (1), S. 4-23.

Currall, S. C. / Inkpen, A. C. (2002): A multilevel Approach to Trust in Joint Ventures, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 33 (3), S. 480-495.

Danaher, B. G. / Smolkowski, K. / Seeley, J. R. / Severson, H. H. (2008): Mediators of a successful web-based smokeless tobacco sensation program, in: *Addiction*, Jg. 103, S. 1706-1712.

Das, T. K. / Teng, B.-S. (1999): Managing risks in strategic alliances, in: *Academy of Management Executive*, Jg. 13 (4), S. 50-62.

- Das, T. K. / Teng, B.-S. (2000a): A resource based theory of Strategic Alliances, in: *Journal of Management*, Jg. 26 (1), S. 31-61.
- Das, T. K. / Teng, B.-S. (2000b): Instabilities of Strategic Alliances: An internal tensions perspective, in: *Organization Science*, Jg. 11, S. 77-101.
- Das, T. K. / Teng, B.-S. (2003): Partner Analysis and Alliance Performance, in: *Scandinavian Journal of Management*, Jg. 19, S. 279-308.
- Datta, D. K. (1991): International Joint Ventures: A framework for analysis, in: Vernon-Wortzel, H. / Wortzel, L. (Hrsg.): *Global Strategic Management: The Essentials*, New York, S. 149-158.
- Davis, G. F. / Cobb, J. A. (2009): Resource Dependency Theory: Past and Future, in: *Research in Sociology of Organizations*, Jg. 28, S. 21-42.
- Deitz, G. D. / Tokman, M. / Richey, R. G. / Morgan, R. M. (2010): Joint Venture stability and cooperation: Direct, indirect and contingent effects of resource complementary and trust, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 39, S. 862-873.
- Demirbag, M. / Mirza, H. (2000): Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign-local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey, in: *International Business Review*, Jg. 9 (1), S. 1-35.
- Demirbag, M. / Weir, D. T. H. / Mirza, H. (2002): Trust, Inter-Partner Conflicts, Cultural Distance, Commitment and Joint Venture Performance: An empirical analysis of international joint ventures in Turkey, in: *Journal of Transnational Management Development*, Jg. 8 (1/2), S. 111-140.
- Dess, G. G. / Robinson, R. B. (1984): Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 5, S. 265-273.
- Dewey, M. E. (1983): Coefficients of Agreements, in *British Journal of Psychiatry*, Jg. 143, S. 487-489.
- Dhanaraj, C. / Beamish, P. W. (2004): Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 25 (3), S. 295-305.
- Dhanaraj, C. / Lyles, M. A. / Steensma, H. K. / Tihany, L. (2004): Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The role of relational impact on Performance, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 35 (5), S. 428-442.
- DiMaggio, P. J. / Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociology Review*, Jg. 48 (2), S. 147-160.
- Ding, D. Z. (1997): Control, Conflict, and Performance: A Study of US-Chinese Joint Ventures, in: *Journal of International Marketing*, Jg. 5 (3), S. 31-45.
- Doz, Y. L. (1992): Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa, in: Bronder, C. / Pritzl, R. (Hrsg.): *Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*, Frankfurt, Wiesbaden, S. 47-62.
- Doz, Y. L. (1996): The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, S. 55-83.
- Doz, Y. L. / Hamel, G. (1998): *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Boston.

- Doz, Y. L. / Prahalad, C. K. / Hamel, G. (1990): Control, Change and Flexibility; The Dilemma of Transnational Collaboration, in: Bartlett, C. / Doz, Y. L. / Hedlund, G. (Hrsg.): *Managing the Global Firm*, London et al., S. 177-143.
- Duan, J. / Juma, N. (2007): Inter-Partner Credible Threat and the Survival of U.S.-China Joint-Ventures, in: *Journal of Business Strategies*, Jg. 24, S. 91-104.
- Dussauge, P. / Garrette, B. / Mitchell, W. (2000a): Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 99-126.
- Dussauge, P. / Garrette, B. / Mitchell, W. (2000b): How to get the best results from Alliances, in: *European Business Forum*, Jg. 3, S. 41-46.
- Dwyer, F. R. / Schurr, P. H. / Sejo, O. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Jg. 51, S. 11-27.
- Dymsza, W. A. (1988): Success and Failures of Joint Ventures in Developing Countries: Lessons from Experience, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, Lexington / Massachusetts, S. 403-424.
- Eberl, P. / Kabst, R. (2006): Vertrauen, Opportunismus und Kontrolle – Eine empirische Analyse von Joint Venture Beziehungen vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie, in: Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der Managementforschung*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 107-142.
- Ebers, M. / Gotsch, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 3. Aufl., Stuttgart, S. 199-252.
- Edward, J. R. (2001): Ten Difference Score Myths, in: *Organizational Research Methods*, Jg. 4(3), S. 265-287.
- Eisele, J. (1995): *Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Management*, Wiesbaden.
- Eisenhardt, K. / Schoonhoven, C. B. (1996): Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects of entrepreneurial firms, in: *Organization Science*, Jg. 7 (2), S. 136-150.
- Emerson, R. M. (1962): Power-Dependency relations, in: *American Sociological Review*, Jg. 27, S. 31-41.
- Erden, D. (1997): Stability and satisfaction in cooperative FDI: Partnerships in Turkey, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies: European Perspective*, New Lexington Press, San Francisco, S. 158-183.
- Ernst, D. / Bamford, J. (2005): Your alliances are too stable, in: *Harvard Business Review*, Jg. 83 (6), S. 133-141.
- Eroglu, D. / Yavas, U. (1996): Determinants of Satisfaction with Partnership in international Joint Ventures: A Channels Perspective, in: *Journal of Marketing Channels*, Jg. 5 (2), S. 63-80.
- Ethiraj, S. K. / Kale, P. / Singh, H. (2002): Alliance Value Creation in E-Businesses: An Empirical Analysis, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): *Cooperative Strategic Alliances*, Amsterdam et al., S. 595-622.
- Fagre, N. / Wells, L. T. (1982): Bargaining Power of Multinationals and Host Governments, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 3 (Fall), S. 9-23.

- Fang, E. / Palmatier, R. W. / Scheer, I. K. / Li, N. (2008): Trust at different organizational Levels, in: *Journal of Marketing*, Jg. 72, S. 80-98.
- Featherman, D. L. (1980): Retrospective Longitudinal Research: Methodological Considerations, in: *Journal of Economics and Business*, Jg. 32 (2), S. 152-169.
- Fey, C. F. / Beamish, P. W. (1999): Strategies for Managing Russian international Joint Venture Conflict, in: *European Management Journal*, Jg. 17 (1), S. 99-106.
- Fey, C. F. / Beamish, P. W. (2000): Joint Venture conflict: the case of Russian international joint ventures, in: *International Business Review*, Jg. 9, S. 139-162.
- Fey, C. F. / Beamish, P. W. (2001): Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia, Stockholm School of Economics in St. Petersburg Working Paper #99-101, S. 1-28.
- Fisher, R. / Ury, W. (1991): *Getting to YES: Negotiating Agreement without giving in*, Penguin Books.
- Folta, T. B. / O'Brien, J. P. (2004): Entry in the presence of dueling options, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 25 (2), S. 121-138.
- Fong, C. M. / Tseng, C. H. / Lee, C. S. / Chung, H. J. (2004): An evolutionary approach to study joint venture business performance: an empirical study of international joint ventures in Taiwan, in: *International Journal Business Performance Management*, Jg. 6 (1), S. 22-42.
- Fontanari, M. (1996): *Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis*, Duncker und Humblot, Berlin.
- Ford, J. D. / Ford, L. W. (1994): Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in change, in: *Academy of Management Review*, Jg. 19 (4), S. 756-785.
- Franko, L. G. (1971): Joint Venture Divorce in the multinational company, in: *Columbia Journal of World Business*, Jg. 6 (3), S. 13-22.
- Frazier, G. / Gill, J. / Kale, S. (1989): Dealer Dependence Levels in Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country, in: *Journal of Marketing*, Jg. 53 (1), S. 50-69.
- Frazier, P. A. / Barron, K. E. / Tix, A. P. (2004): Testing moderator and mediator effects in counseling Psychology research, in: *Journal of Counseling Psychology*, Jg. 51 (1), S. 115-134.
- Fryxell, G. E. / Dooley, R. S. / Vryza, M. (2002): After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based international joint ventures, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 39 (6), S. 865-886.
- Gemünden, H. G. (1985): Coping with Inter-Organizational Conflicts: Efficient Interaction Strategies for Buyer and Seller Organization, in: *Journal of Business Research*, Jg. 13, S. 405-420.
- Geringer, J. M. (1991): Strategic Determinants of partner selection criteria in international joint ventures, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 22 (1), S. 41-62.
- Geringer, J. M. / Hébert, L. (1989): Control and Performance of International Joint Ventures, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 20 (Sommer), S. 235-254.



- Geringer, J. M. / Hébert, L. (1991): Measuring Performance of International Joint Ventures, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 22 (2), S. 249-263.
- Gill, J. / Butler, R. J. (2003): Managing instability in cross-cultural alliances, in: *Long Range Planning*, Jg. 36, S. 543-563.
- Glaister, K. W. / Buckley, P. J. (1996): Strategic Motives for International Alliance Formation, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 33 (3), S. 301-332.
- Glaister, K. W. / Buckley, P. J. (1998): Measures of Performance in UK international Alliances, in: *Organization Studies*, Jg. 19, S. 98-119.
- Glaister, K. W. / Buckley, P. J. (1999): Performance Relationships in UK International Alliances, in: *Management International Review*, Jg. 39 (2), S. 123-147.
- Gomes-Casseres, B. (1987): Joint Venture Instability: Is it a problem, in: *Columbia Journal of World Business*, Jg. 22 (2), S. 97-102.
- Gomes-Casseres, B. (1988): Ownership Structures of Foreign Subsidiaries, Theory and Evidence, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Jg. 11, S. 1-25.
- Gomes-Casseres, B. (1990): Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach, in: *Journal of international Business Studies*, Jg. 1, S. 1-22.
- Gong, Y. / Shenkar, O. / Luo, Y. / Nyaw, M. K. (2007): Do multiple parents help or hinder international joint venture performance: The mediating roles of contract completeness and partner cooperation, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, S. 1021-1034.
- Gray, B. / Wood, D. J. (1991): Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, Jg. 27 (1), S. 3-22.
- Gray, B. / Yan, A. (1997): Formation and Evolution of international Joint Ventures, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives*, San Francisco, New Lexington Press, S. 57-88.
- Greiner, L. E. (1998): Evolution and Revolution as Organizations Grow: in: *Harvard Business Review*, Jg. 50 (4), S. 55-64.
- Gulati, R. (1995): Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 38 (1), S. 85-112.
- Gulati, R. (1999): Network Location and Learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 20, S. 397-420.
- Gulati, R. / Singh, H. (1998): The architecture of cooperation: Managing coordination Costs and Appropriation Concerns in strategic alliances, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 43, S. 781-814.
- Hagedoorn, J. / Osborn, R. N. (2002): Interfirm R&D Partnerships: Major Theories and Trends since 1960, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies and Alliances*, Amsterdam et al., S. 517-542.
- Hamel, G. (1991): Competition for Competence and inter-partner learning with international strategic alliances, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 12 (1), S. 83-103.

- Hamel, G. / Doz, Y. L. / Prahalad, C. K. (1989): Mit Marktrivalen zusammenarbeiten – und dabei gewinnen, in: Harvard Manager, Jg. 3, S. 87-94.
- Hamill, J. / Hunt, G. (1996): Joint Ventures in Hungary – Criteria for Success, in: Woodside, A. G. / Pitts, R. E.: Creating and Managing international joint ventures, Quorum Books, Westport, Connecticut, London, S. 77-105.
- Harbison, J. R. / Pekar, P. (1997): Cross-Border Alliances in the Age of Collaboration, Booz, Allen & Hamilton, Los Angeles.
- Harrigan, K. R. (1985): Strategies for Joint Venture Success, Lexington / Massachusetts.
- Harrigan, K. R. (1987): Why Joint Ventures fail, in: Euro-Asia Business Review, Jg. 6 (3), S. 20-36.
- Harrigan, K. R. (1988a): Joint Venture and competitive strategies, in: Strategic Management Journal, Jg. 9 (2), S. 141-158.
- Harrigan, K. R. (1988b): Strategic Alliances and Partner Asymmetries, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms, Lexington / Massachusetts, S. 205-226.
- Harrigan, K. R. (2003): Joint Ventures, Alliances, and Corporate Strategies, Washington.
- Harrigan, K. R. / Newman, W. H. (1990): Bases of interorganization cooperation: Propensity, Power, Persistence, in: Journal of Management Studies, Jg. 27 (4), S. 417- 434.
- Hatfield, L. / Pearce II, J. A. / Sleeth, R. G. (1998): Toward Validation of Partner Goal Achievement as a Measure of Joint Venture Performance, in: Journal of Managerial Issues, Jg. 10 (3), S. 355-372.
- Hayes, A. F. (2009): Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the new Millennium, in: Communication Monographs, Jg. 76 (4), S. 408-420.
- Hayes, A. F. / Krippendorff, K. (2007): Answering the Call for a Standard Reliability Measure for Coding Data, in: Communication Methods and Measures, Jg. 1 (1), S. 77-89.
- Hayes, A. F. / Matthes, J. (2009): Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations, in: Behavior Research Methods, Jg. 41 (3), S. 924-936.
- Hébert, L. (1996): Does Control matter? A path model of control-performance relationship in international Joint Ventures, in: Management international, Jg. 1 (1), S. 27-39.
- Hébert, L. / Beamish, P. W. (1997): Characteristics of Canada-based international Joint Ventures, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P. (Hrsg.): Cooperative Strategies: North American Perspectives, San Francisco, CA: New Lexington Press, S. 403-427.
- Heide, J. B. (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels, in: Journal of Marketing, Jg. 58 (1), S. 71-85.
- Heide, J. B. / Miner, A. S. (1992): The shadow of the future: Effects of anticipated inter-action and frequency of contact on buyer-seller cooperation, in: Academy of Management Review, Jg. 35 (2), S. 265-291.

- Helfert, G. / Ritter, T. / Walter, A. (2002): Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 36 (9/10), S. 1119-1139.
- Helms, G. (1985): Management von Joint Ventures: Erfahrungen deutscher Unternehmen mit Joint Ventures in verschiedenen Ländern, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 55 (3), S. 290-295.
- Hennart, J. F. (1988): A transaction costs theory of Equity Joint Ventures, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 9, S. 361-374.
- Hennart, J. F. / Kim, D. J. / Zeng, M. (1998): The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates, in: *Organizational Science*, Jg. 9 (3), S. 382-395.
- Hennart, J. F. / Park, Y. R. (1993): Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States, in: *Management Science*, Jg. 39 (9), S. 1054-1070.
- Hennart, J. F. / Roehl, T. / Zeitlow, D. S. (1999): ‚Trojan Horse‘ or ‚Workhorse‘? The evolution of U.S.-Japanese joint ventures in the United States, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 20, S. 15-29.
- Hennart, J. F. / Zeng, M. (2002): Cross-cultural Differences and Joint Venture Longevity, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 33 (4), S. 699-716.
- Hilger, A. (2001): Erfolgsfaktoren für Internationalisierungsstrategien: dargestellt am Beispiel des Engagements deutscher Unternehmen in der VR China, Frankfurt / Main, Lang Verlag.
- Hill, C. W. (1990): Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, in: *Academy of Management Review*, Jg. 15 (3), S. 500-513.
- Hill, C. W. / Hwang, P. / Kim, W. C. (1990): An eclectic theory of choice of international entry mode, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 11, S. 117-128.
- Hillman, A. J. / Withers, M. C. / Collins, B. J. (2009): Resource Dependency Theory: A Review, in: *Journal of Management*, Jg. 35 (6), S. 1407-1427.
- Hitt, M. A. / Dacin, M. T. / Levitas, E. / Arregle, J.-L. / Borza, A. (2000): Partner Selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 43 (3), S. 449-467.
- Hladik, K. J. (1985): International Joint Ventures: An economic Analysis of U.S.-Foreign Business Partnerships, Lexington / MA, Toronto.
- Hoetker, G. (2007): The use of logit and probit models in strategic management research. Critical Issues, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, S. 331-343.
- Holm, D. / Eriksson, K. / Johanson, J. (1997): Business Networks and Cooperation in International Business Relationships, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 27 (5), S. 1033-1053.
- Holtbrügge, D. (2003): Management internationaler strategischer Allianzen, in: Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 873-893.

- Hoskisson, R. E. / Hitt, M. A. / Wan, W. P. / Yiu, D. (1999): Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, in: *Journal of Management*, Jg. 25 (3), S. 417-456.
- Hosmer, L. T. (1995): Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics, in: *Academy of Management Review*, Jg. 20 (2), S. 379-403.
- Hsieh, H.-Y. / Rodrigues, S. B. (2005): Risk Perception and Post-formation Control in International Joint Ventures in Taiwan: The Perspective of the Foreign Partner, unveröffentlichtes Manuskript, University of Birmingham, Birmingham Business School, UK, S. 1-37.
- Hu, M. Y. / Chen, H. (1996): An Empirical Analysis of Factors explaining foreign Joint Venture Performance in China, in: *Journal of Business Research*, Jg. 35, S. 165-173.
- Huber, G. P. (1985): Temporal Stability and response-order biases in participants descriptions of organizational decisions, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 28 (4), S. 943-950.
- Huber, G. P. / Power, D. J. (1985): Research Notes and Communications: Retrospective Reports of Strategic-level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 6, S. 171-180.
- Hunter, J. E. / Schmidt, F. L. (1990): *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in research Findings*, Sage Publications, Newbury Park, London, New Delhi.
- Hyder, S. A. (1999): Differences between developed and developing country joint ventures: a reality or a myth?, in: *International Business Review*, Jg. 8, S. 441-461.
- Hyder, S. A. / Ghauri, P. N. (1989): Joint Venture relationship between Swedish firms and developing countries: A longitudinal study, in: *Journal of Global Marketing*, Jg. 2 (4), S. 25-47.
- Inkpen, A. C. (2000): Learning through Joint Venture: A Framework of Knowledge Acquisition, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 37 (7), S. 1019-1043.
- Inkpen, A. C. / Birkenshaw, J. (1994): International Joint Ventures and Performance: An interorganizational Perspective, in: *International Business Review*, Jg. 3 (3), S. 201-217.
- Inkpen, A. C. / Beamish, P. W. (1997): Knowledge, Bargaining Power, and the instability of international joint ventures, in: *Academy of Management Review*, Jg. 22 (1), S. 177-202.
- Inkpen, A. C. / Currall, S. C. (1997): International Joint Venture Trust: An Empirical Examination, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies: North American Perspectives*, San Francisco, New Lexington Press, S. 308-334.
- Inkpen, A. C. / Currall, S. C. (2004): The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures, in: *Organization Science*, Jg. 15 (5), S. 586-599.
- Inkpen, A. C. / Dinur, A. (1998): Knowledge Management Processes and International Joint Ventures, in: *Organization Science*, Jg. 9(4), S. 454-468.
- Inkpen, A. C. / Li, K.-Q. (1999): Joint Venture Formation: Planning and Knowledge Gathering for Success, in: *Organizational Dynamics*, Jg. 27 (4), S. 33-47.
- Ireland, R. D. / Hitt, M. A. / Vaidyanath, D. (2002): Alliance Management as Source of Competitive Advantage, in: *Journal of Marketing*, Jg. 28 (3), S. 413-446.

- Isidor, R. / Schwens, C. / Kabst, R. (2012a): Die Messung von Joint-Venture-Erfolg, in: Zentes, J. (Hrsg.): Markteintrittsstrategien: Dynamik und Komplexität, Gabler, Wiesbaden, S. 193-205.
- Isidor, R. / Schwens, C. / Kabst, R. / Hornung, F. (2012b): Internationaler Joint Venture Erfolg: Eine Meta-Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 82 (5), S. 539-583.
- Jaccard, J. (2001): Interaction Effects in Logistic Regression, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences 07-135, Thousand Oaks, Verlag Sage.
- Janger, A. R. (1980): Organization of International Joint Ventures, Conference Board Report No. 787, New York.
- Jehn, K. / Mannix, E. (2001): The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance, in: Academy of Management Journal, Jg. 44 (2), S. 238-251.
- Jiang, X. / Li, Y. / Gao, S. (2008): The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages, in: Journal of International Management, Jg. 14, S. 173-189.
- Johnson, J. P. (1997): Procedural Justice Perceptions among international joint venture managers – their impact on organizational commitment, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P. (Hrsg.): Cooperative Strategies: North American Perspectives, San Francisco, CA: New Lexington Press, S. 197-226.
- Joskow, P. L. (1985): Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets, in: American Economy Review, Jg. 77 (1), S. 168-185.
- Julian, C. C. (2005): International Joint Venture Performance in South East Asia, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Julian, C. C. / O'Cass, A. (2004): The impact of firm and environmental characteristics on international joint venture (IJV) marketing performance in Thailand, in: Thunderbird International Business Review, Jg. 46 (4), S. 359-380.
- Kabst, R. (2000): Steuerung und Kontrolle Internationaler Joint Venture, Dissertationsschrift, München / Mering / Hamp.
- Kabst, R. (2004): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, München / Mering.
- Kabst, R. (2005): Instabilität deutsch-amerikanischer Joint Ventures: Ein transaktionskostentheoretisch erklärbares Phänomen, unveröffentlichtes Manuskript, S. 1-26.
- Kale, P. / Singh, H. / Perlmutter, H. (2000): Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, in: Strategic Management Journal, Jg. 21, S. 217-237.
- Kanter, R. M. (1988): The new alliances: How strategic partnerships are reshaping American business, in: Sawyer, H. (Hrsg.): Business in a Contemporary World, University Press of America, New York, S. 59-82.
- Kaufmann, F. (1991): Grenzüberschreitende Kooperationen mittelständischer Unternehmen des verarbeitenden Gewerbe, in: Müller, K. (Hrsg.):

Auslandskooperationen im Handwerk: Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaften, Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen, Göttingen, S. 51-84.

Kaufmann, J. / O'Neil, H. M. / York, A. S. (2006): The impact of structural prescriptions on Joint Venture survival, in: *Mid-American Journal of Business*, Jg. 21 (2), S. 43-59.

Kemp, R. (1999): *Managing Interdependence for Joint Venture Success: An empirical study of Dutch international joint ventures*, Dissertation, Universität Groningen.

Kemp, R. / Ghauri, P. N. (2001): Interdependency in joint ventures: the relationship between dependence asymmetry and performance, in: *Chain and Network Science*, S. 101-110.

Khanna, T. / Gulati, R. / Nohria, N. (1998): The dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 19, S. 193-210.

Killing, J. P. (1982): How to make global Joint Venture work?, in: *Harvard Business Review*, Jg. 61 (3), S. 120-127.

Killing, J. P. (1983 & 1988): *Strategies of Joint Venture Success*, New York.

Knyphausen, D. zu (1993): Why are firms different? Der ‚ressourcenorientierte Ansatz‘ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 53, S. 771-791.

Kobrin, S. J. (1988): Trends in Ownership of U.S. Manufacturing Subsidiaries in Developing Countries: An interindustry Analysis, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, Lexington / Massachusetts, S. 129-142.

Kogut, B. (1988a): Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 9, S. 319-332.

Kogut, B. (1988b): A study of the Life Cycle of Joint Ventures, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.), *Cooperative Strategies in international Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between firms*, Lexington, Massachusetts, S. 169-185.

Kogut, B. (1989): The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry, in: *Journal of Industrial Economics*, Jg. 38 (2), S. 183-198.

Kogut, B. (1991): Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire, in: *Management Science*, Jg. 37, S. 19-32.

Koot, W. T. M. (1988): Underlying Dilemmas in the Management of International Joint Ventures, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, Lexington / Massachusetts, S. 347-367.

Kraatz, M. S. (1998): Learning by association? Interorganizational Networks and adaption to environmental change, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 41, S. 621-643.

Krishnan, R. / Martin, X. / Noorderhaven, N. G. (2006): When does trust matter to alliance performance?, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 45 (2), S. 894-917.

Kumar, S. / Seth, A. (1998): The design of coordination and control mechanisms for managing Joint Venture-Parent relationships, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 19, S. 579-599.

- Lado, A. A. / Boyd, N. G. / Hanlon, S. C. (1997): Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model, in: *Academy of Management Review*, Jg. 22 (1), S. 110-141.
- Lampel, J. / Shamsie, J. (2000): Probing the unobtrusive Link: Dominant Logic and the Design of Joint Ventures at General Electric, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 593-602.
- Landis, J. R. / Koch, G. G. (1977): The measurement of observer agreement for Categorical Data, in: *Biometrics*, Jg. 33, S. 159-174.
- Lane, H. W. / Beamish, P. W. (1990): Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs, in: *Management International Review*, Jg. 30 (Special Issue), S. 87-102.
- Lane, P. J. / Salk, J. E. / Lyles, M. A. (2001): Absorptive Capacity, Learning and Performance in International Joint Ventures, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 22, S. 1139-1161.
- Larimo, J. (2002): International joint venture performance: Key determinants and how much do the results depend on the Measurement of performance, Paper presented at the 28<sup>th</sup> EIBA Annual Conference in Athens, Greece, Dec. 8-10, 2002, S. 1-28.
- Larimo, J. (2004): International Joint venture performance: Impact of performance measures and foreign parent, target country and investment specific variables on performance, veröffentlicht im Internet, S. 1-20.
- Larimo, J. (2006): International Joint Venture Performance: Impact of Performance Measures and Foreign Parent, Target Country and Investment Specific Variables on Performance. Paper presented the 33rd AIB UK Conference in Manchester April, 2006.
- Larimo, J. (2007): International Joint Venture Performance: Impact of Performance Measures and Foreign Parent, Target Country and Investment Specific Variables on Performance, in: Cliquet, G. / Hendrikse, G. / Tuunanen, M. (Hrsg.): *Economics of Management networks: Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*, Springer Verlag, Heidelberg, S. 393-418.
- Larimo, J. / Rumpunen, S. (2006): Partner Selection in International Joint Ventures, in: *Journal of Euromarketing*, Jg. 16 (1/2), S. 119-137.
- Lado, A. A. / Boyd, N. G. / Hanlon, S. C. (1997): Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model, in: *Academy of Management Review*, Jg. 22 (1), S. 110-141.
- Lawrence, P. R. / Lorsch, J. W. (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School, Boston.
- Lecraw, D. J. (1983): Performance of Transnational corporations in less developed countries, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 14 (Frühjahr/Sommer), S. 15-33.
- Lee, C. / Beamish, P. W. (1995): The characteristics and performance of Korean Joint Ventures in LCD, in: *Journal of international Business Studies*, Jg. 26 (3), S. 637-654.
- Lewis, J. (1991): *Strategische Allianzen*, Frankfurt, New York.

- Lin, X. / Germain, R. (1998): Sustaining satisfactory Joint Venture relationships: The Role of conflict resolution strategy, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 29 (1), S. 179-196.
- Lin, X. / Wang, C. L. (2008): Enforcement and Performance: The role of ownership, legalism and trust in international joint ventures, in: *Journal of World Business*, Jg. 43, S. 340-351.
- López-Navarro, M.Á. / Camisón-Zornoza, C. (2003): The Effect of group composition and autonomy on the performance of Joint Ventures (JVs): An analysis based on Spanish Export JVs, in: *International Business Review*, Jg. 12 (1), S. 17-39.
- Lorange, P. / Roos, J. (1993): *Strategic alliances: Formation, Implementation, and Evolution*, Malden/Massachusetts.
- Lu, J. W. / Beamish, P. W. (2006): Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 21, S. 461-486.
- Lu, J. W. / Hébert, L. (2005): Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach, in: *Journal of Business Research*, Jg. 58, S. 736-745.
- Luhmann, N. (2000): *Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*, 4. Aufl., Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart.
- Lunnan, R. / Haugland, S. A. (2007): Predicting and Measuring Alliance Performance: A multidimensional analysis, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 29 (5), S. 545-556.
- Luo, Y. (1999): The Structure-Performance Relationship in a transitional Economy: An empirical study of Multinational Alliances in China, in: *Journal of Business Research*, Jg. 46, S. 15-30.
- Luo, Y. (2001): Antecedents and Consequences of Personal Attachment in Cross-cultural Cooperative Ventures, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 46, S. 177-201.
- Luo, Y. (2002a): Product Diversification in International Joint Ventures: Performance Implications in an Emerging Market, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 23, S. 1-20.
- Luo, Y. (2002b): Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective, in: *Journal of Management*, Jg. 28, S. 669-695.
- Luo, Y. (2008a): Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 29, S. 27-46.
- Luo, Y. (2008b): Structuring interorganizational cooperation: The role of economic integration in strategic alliances, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 29, S. 617-637.
- Luo, Y. / Park, S. H. (2004): Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 35, S. 142-160.
- Lyles, M. A. / Baird, I. S. (1994): Performance of international Joint Ventures in Two Eastern European Countries: The case of Hungary and Poland, in: *Management International Review*, Jg. 34 (4), S. 313-329.
- Lyles, M. A. / Doanh, L. D. / Barden, J. Q. (2000): Trust, Organizational Controls, Knowledge Acquisition from the foreign parents, and performance in Vietnamese International Joint Ventures, Working Paper Number 329, S. 1-79.



- Lyles, M. A. / Salk, J. E. (1996): Knowledge Acquisition from foreign partners in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 27 (5), S. 877-904.
- Lyles, M. A. / Salk, J. E. (1997): Knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies – European Perspective*, San Francisco, CA: New Lexington Press, S. 325-355.
- MacKinnon, J. G. (2002): Bootstrap inference in econometrics, in: *Canadian Journal of Economics*, Jg. 35 (4), S. 615-645.
- Madhok, A. (1995a): Opportunism and Trust in Joint Venture Relationships: An exploratory Study and a Model, in: *Scandinavian Journal of Management*, Jg. 11 (1), S. 57-74.
- Madhok, A. (1995b): Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A trust-based approach, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 26 (1), S. 117-137.
- Madhok, A. (2006): How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationships, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 37, S. 4-11.
- Makino, S. (1995): *Joint Venture Ownership Structure and Performance: Japanese Joint Ventures in Asia*. Unpublished Doctorial Dissertation, University of Western Ontario.
- Makino, S. / Beamish, P. W. (1998): Performance and Survival of Joint Ventures with non-conventional Ownership Structures, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 29 (4), S. 797-818.
- Makino, S. / Beamish, P. W. (2001): Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownership structures, in: Beamish, P. W. / Delios, A. / Makino S. (Hrsg.): *Japanese Subsidiaries in the New Global Economy*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, S. 205-225.
- Makino, S. / Chan, C. M. / Isobe, T. / Beamish, P. W. (2007): Intended and Unintended termination of international joint ventures, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, S. 1113-1132.
- Makino, S. / Delios, A. (1996): Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 27, S. 905-927.
- March, J. M. / Sutton, R. J. (1997): Organizational Performance as dependent Variable, in: *Organizational Science*, Jg. 8, S. 698-709.
- Mata, J. (2010): The instability of joint ventures: Learning from others or learning to work with others, Banco de Portugal Eurosistema, Working Papers 28 | 2010.
- McClelland, G. H. / Judd, C. M. (1993): Statistical Difficulties of Detecting Interactions and Moderator Effects, in: *Psychological Bulletin*, Jg. 114 (2), S. 376-390.
- Mellewigt, T. (2003): *Management von strategischen Kooperationen: Eine ressourcenbasierte Untersuchung in der Telekommunikationsbranche*, Habilitationsschrift, Mainz.

- Mesquita, L. F. / Anand, J. / Brush, T. H. (2008): Comparing the Resource Based and Relational Views: Knowledge transfer and the spillover in vertical alliances, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 29, S. 913-941.
- Metts, S. / Sprecher, S. / Cupach, W. R. (1993): Retrospective Self Reports, in: Montgomery, B. M. / Duck, S. (Hrsg.): *Studying Interpersonal Interaction*, The Guilford Press, New York, London, S. 162-178.
- Meyer, J. W. / Scott, R. (1992): *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, Sage.
- Miles, G. / Preece, S. B. / Baetz, M. C. (1999): Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance Use by Small Technology-Based Firms, in: *Journal of Small Business Management*, Jg. 37, S. 20-29.
- Millington, A. I. / Bayliss, B. T. (1997): Instability of Market Penetration Joint Ventures – a Study of UK Joint Ventures in the European Union, in: *International Business Review*, Jg. 6 (1), S. 1-17.
- Mjoen, H. / Tallman, S. (1997): Control and Performance of International Joint Ventures, in: *Organization Science*, Jg. 8 (3), S. 257-274.
- Mohr, A. T. (2002): *Erfolg deutsch-chinesischer Joint Ventures: eine qualitative und quantitative Analyse*, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, Brüssel, New York, Oxford.
- Mohr, A. T. (2006): A multiple constituency approach to IJV performance measurement, in: *Journal of World Business*, Jg. 41, S. 247-260.
- Mohr, J. / Spekman, R. (1994): Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 15 (2), S. 135-152.
- Moorman, C. / Zaltman, G. / Desphande, R. (1992): Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 29, S. 314-328.
- Morgan, R. M. / Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 39 (5), S. 862-873.
- Morris, D. / Cadogan, J. W. (2001): Partner Symmetries, Partner Conflict and the Quality of Joint Venture Marketing Strategies: An empirical investigation, in: *Journal of Marketing Management*, Jg. 17, S. 223-256.
- Mowery, D. C. / Oxley, J. E. / Silverman, B. S. (1996): Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 17 (Winter Special Issue), S. 77-91.
- Mowery, D. C. / Oxley, J. E. / Silverman, B. S. (1998): Technological overlap and interfirm cooperation – Implications for the resource-based view of the firm, in: *Research Policy*, Jg. 27, S. 507-523.
- Müller-Stewens, G. / Hillig, A. (1992): Motive zur Bildung strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich, in: Bronder, C. / Pritzl, R. (Hrsg.): *Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*, Frankfurt, Wiesbaden, S. 65-101.
- Murray, J. Y. / Kotabe, M. (2005): Performance Implications of Strategic Fit between Alliance Attributes and Alliance Forms, in: *Journal of Business Research*, Jg. 58, S. 1525-1533.

- Muthusamy, S. / White, M. (2005): Learning and Knowledge Transfer in strategic Alliances: A social Exchange, in: *Organization Studies*, Jg. 26 (3), S. 415-441.
- Nakamura, M. (2005): Joint Venture instability, learning and the relative bargaining power of the parent firms, in: *International Business Review*, Jg. 14, S. 465-493.
- Nakamura, M. / Shaver, J. M. / Yeung, B. (1996): An empirical investigation of joint venture dynamics: Evidence from U.S.-Japan Joint Ventures, in: *International Journal of Industrial Organization*, Jg. 14, S. 521-541.
- Nakos, G. / Brouthers, K. D. (2008): International alliance commitment and performance of small and medium-sized enterprises: The mediating role of process control, in: *Journal of International Management*, Jg. 14, S. 124-137.
- Newburry, W. / Zeira, Y. (1999): Autonomy and Effectiveness of equity international joint ventures (IJVs): An analysis based upon IJVs in Hungary and Britain, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 36 (2), S. 263-285.
- Newburry, W. / Zeira, Y. / Yeheskel, O. (2003): Autonomy and effectiveness of equity international joint ventures (IJVs) in China, in: *International Business Review*, Jg. 12, S. 395-419.
- Newman, W. (1992): Focused Joint Ventures in Transformed Economies, in: *Academy of Management Executive*, Jg. 6 (1), S. 67-75.
- Nguyen, H. L. (2009): Foreign Parent Control and International Joint Venture Performance, University Wasaensis, Finland.
- Nguyen, H. L. / Larimo, J. (2008): Governing for Success: The host country uncertainty and the design of foreign parent control in international joint ventures, in: Hendrikse, G. / Tuunanen, M. / Cliquet, G. / Windberger, J. (Hrsg.): *Strategy and Governance of Networks*, Springer Verlag, Heidelberg, S. 327-346.
- Nguyen, H. L. / Larimo, J. (2009): Foreign Parent Strategies, Control and international Joint Venture Performance, in: *International Business Research*, Jg. 2 (1), S. 3-14.
- Nielsen, B. B. (2003): An empirical investigation of the drivers of international strategic alliance formation, in: *European Management Journal*, Jg. 21 (3), S. 301-322.
- Nielson, C. C. (1998): An empirical examination of the role of „Closeness“ in industrial buyer-seller relationships, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 32 (5/6), S. 441-463.
- Nooteboom, B. / Berger, H. / Noorderhaven, N. G. (1997): Effects of Trust and Governance on relational Risk, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 40 (2), S. 308-338.
- Norman, P. M. (2004): Knowledge Acquisition, Knowledge Loss, and Satisfaction in High Technology Alliances, in: *Journal of Business Research*, Jg. 57, S. 610-619.
- Norton, E. C. / Wang, H. / Ai, C. (2004): Computing interaction effects and standard errors in logit and probit models, in: *The Stata Journal*, Jg. 4 (2), S. 154-167.
- Nunnally, J. C. / Bernstein, I. H. (1994): *Psychometric Theory*, 3. Aufl., New York.
- O'Brien, R. M (2007): A caution regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors, in: *Quality & Quantity*, Jg. 41, S. 673-690.
- Oesterle, M.-J. (1995): Probleme und Methoden der Joint-Venture Erfolgsbewertung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 9, S. 987-1004.

- Olk, P. (1997): The effect of Partner differences on the performance of R&D consortia, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P. (Hrsg.): Cooperative Strategies: North American Perspectives, San Francisco, CA: New Lexington Press, S. 163-196.
- Olson, L. B. / Singsuwan, K. (1997): The Effect of Partnership, Communication, and Conflict Resolution Behaviors on Performance Success of Strategic Alliances: American and Thai Perspectives, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P. (Hrsg.): Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives, New Lexington Press, San Francisco, S. 245-267.
- O'Reilly, A. J. F. (1988): Establishing successful Joint Ventures in Developing Nations: A CEO's perspective, in: Columbia Journal of World Business, Spring 1988, S. 65-71.
- Osborn, R. N. / Hagedoorn, J. / Denekamp, J. G. / Duysters, G. / Baughn, C. C. (1998): Embedded Patterns of International Alliance Formation, in: Organization Studies, Jg. 19 (4), S. 617-638.
- Osland, G. E. / Cavusgil, S. T. (1996): Performance Issue in U.S.-China Joint Ventures, in: California Management Review, Jg. 38 (2), S. 106-130.
- Pak, Y. S. / Park, Y.-R. (2004): A Framework of Knowledge Transfer in Cross-border Joint Ventures: An Empirical Test of the Korean Context, in: Management International Review, Jg. 4 (4), S. 417-434.
- Pangarkar, N. / Lee, H. (2001): Joint Venture Strategies and Success: An empirical Study of Singapore Firms, in: Journal of Asian business, Jg. 17 (3), S. 1-13.
- Park, S. H. / Kim, D. (1997): Market valuation of joint ventures: Joint venture characteristics and wealth gains, in: Journal of Business Venturing, Jg. 12, S. 83-108.
- Park, S. H. / Russo, M. V. (1996): When Competition eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure, in: Management Science, Jg. 42 (6), S. 875-890.
- Park, S. H. / Ungson, G. R. (1997): The effect of national culture, organizational complementary, and economic motivation on Joint Venture dissolution, in: Academy of Management Journal, Jg. 40 (2), S. 279-307.
- Park, S. H. / Zhou, D. (2005): Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation, in: The Academy of Management Review, Jg. 30 (3), S. 531-554.
- Park, N. K. / Mezas, J. M. / Song, J. (2004): A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace, in: Journal of Management, Jg. 30 (1), S. 7-27.
- Parker, B. / Zeira, Y. (1996): Parent Company characteristics and international joint ventures' success in England and the U.S.A., in: Woodside, A. G. / Pitts, R. E. (Hrsg.): Creating and managing international joint ventures, Quorum Books, Westport, Connecticut, London, S. 107-124.
- Parkhe, A. (1993a): Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretical and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, in: Academy of Management Journal, Jg. 36 (4), S. 794-829.
- Parkhe, A. (1993b): „Messy“ Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures, in: Academy of Management Journal, Jg. 18 (2), S. 227-268.

- Parkhe, A. (1993c): Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances, in: *Organization Science*, Jg. 4 (2), S. 301-324.
- Pausenberger, E. / Nöcker, R. (2000): Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 50, S. 393-412.
- Pearce, R. J. (2001): Looking inside the joint venture to help understand the link between inter-parent cooperation and performance, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 38 (4), S. 557-582.
- Penrose, E. T. (1995): *The Theory of the Growth of the Firm*, 2. Aufl. (Erstausgabe 1959), Oxford University Press, Oxford, New York.
- Perry, M. L. / Sengupta, S. / Krapfel, R. (2004): Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: Are trust and commitment enough?, in: *Journal of Business Research*, Jg. 57 (9), S. 951-956.
- Pfeffer, J. / Salancik, G. R. (2003): *The external Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, Harper & Row, New York, Erstveröffentlichung 1978.
- Phelps, C. C. (2010): A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 53 (4), S. 890-913.
- Phoocharon, P. / Cuyvers, L. / Chomvilailuk, R. (2001): Cooperative Strategy to Strategic Competitiveness through international Joint Ventures between ASEAN and EU Companies, Centre of Asian Studies (CAS), Diskussionspapier Nr. 33, S. 1-23.
- Polidoro, F. Jr. / Ahuja, G. / Mitchell, W. (2011): When the social structure overshadows competitive incentives: The effect of network embeddedness on joint venture dissolution, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 54 (1), S. 203-223.
- Poole, M. S. / Van de Veen, A. H. (1989): Using Paradox to Build Management and Organization Theories, in: *Academy of Management Review*, Jg. 14 (4), S. 562-578.
- Powell, T. (1992): Organizational Alignment as competitive advantage, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 13 (2), S. 119-134.
- Powers, E. A. (2005): Interpreting logit regressions with interaction terms: An application to the management turnover literature, in: *Journal of Corporate Finance*, Jg. 12, S. 531-544.
- Prange, C. / Probst, C. C. / Rüling, C.-C. (1997): *Joint Venture-Management: Aus Kooperationen lernen*, Bern, Stuttgart, Wien.
- Preacher, K. J. / Hayes, A. F. (2004): SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, in: *Behavioral Research Methods Instruments and Computers*, Jg. 36 (4), S. 717-731.
- Preacher, K. J. / Hayes, A. F. (2008): Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator analysis, in: *Behavior Research Methods*, Jg. 40 (3), S. 879-891.
- Provan, K. G. / Skinner, S. J. (1989): Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 32, S. 202-212.
- Puck, J. F. / Mohr, A. T. (2003): Asymmetries in Partner Firms' Perception of Key Variables and the Performance of International Joint Ventures, in: Södermann, Sten

- et al. (Hrsg.): Proceedings of the 2003 EAMSA Annual Conference – Local Responsiveness versus Global Integration, S. 458-477.
- Quinn, R. E. (1988): Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, Jossey-Bass, San Francisco, London.
- Quinn, R. E. / Rohrbaugh, J. (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, in: Management Science, Jg. 29 (3), S. 363-377.
- Raffée, H. / Eisele, J. (1994): Joint Venture: nur die Hälfte floriert, in: Harvard Business Manager, Jg. 16 (3), S. 17-22.
- Ren, H. / Gray, B. / Kim, K. (2009): Performance of international Joint Ventures: What factors really make a difference and how?, in: Journal of Management, Jg. 35 (3), S. 805-832.
- Reuer, J. J. (2000): Parent Firm Performance across International Joint Ventures Life-Cycle Stages, in: Journal of International Business Studies, Jg. 31 (1), S. 1-20.
- Reuer, J. J. / Ariño, A. (2007): Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of contractual complexity, in: Strategic Management Journal, Jg. 28 (3), S. 313-330.
- Reuer, J. J. / Miller (1997): Agency Costs and the Performance Implications of International Joint Venture Internalization, in: Strategic Management Journal, Jg. 18 (6), S. 425-438.
- Reuer, J. J. / Zollo, M. / Singh, H. (2002): Post-formation dynamics in strategic alliance, in: Strategic Management Journal, Jg. 23 (3), S. 135-151.
- Reus, T. H. / Ritchie III, W. J. (2004): Interpartner, Parent, and Environmental Factors influencing the operation of international Joint Ventures: 15 years of research, in: Management International Review, Jg. 44 (4), S. 369-395.
- Reus, T. H. / Rottig, D. (2009): Meta-Analyses of international Joint Venture Performance Determinants: Evidence for Theory, Methodological Artifacts and the unique context of China, in: Management International Review, Jg. 49 (5), S. 607-640.
- Reynolds, J. I. (1984): The „Pinched Shoe“ Effect of International Joint Ventures, in: Columbia Journal of World Business, Jg. 19 (2), S. 23-29.
- Richter, F.-J. (1995): Erfolg durch Kooperation: Dynamik von Allianznetzwerken als Herausforderung der 90er Jahre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 47, S. 523-539.
- Riehle, W. (1997): Ziele, Formen und Erfolgsmerkmale Strategischer Allianzen, in: Macharzina, K. / Oesterle, M. J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, Verlag Gabler, Wiesbaden, S. 579-605.
- Robson, M. J. / Leonidou, L. C. / Katsikeas, C. S. (2002): Factors influencing International Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions, in: Management International Review, Jg. 42 (4), S. 385-418.
- Roebbers, T. (1996): Where have the U.S.-Dutch Joint Ventures gone? In search of dimensions that may bring down untimely dissolutions, In: Woodside, A. G. / Pitts, R. E. (1996): Creating and Managing International Joint Ventures, Quorum Books, Westport, Connecticut, London, S. 127-139.

- Rogers, E. W. / Wright, P. M. (1998): Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets, in: Human Resource Management Review, Jg. 8 (3), S. 311-331.
- Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart.
- Rüdiger, M. (1998): Theoretische Grundmodelle zur Erklärung von FuE-Kooperationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 68, S. 25-48.
- Rustenbach, S. J. (2003): Metaanalyse: Eine anwendungsorientierte Einführung, Hamburg.
- Saxton, T. (1997): The Effect of Partner and Relationship on Alliance Outcomes, in: Academy of Management Journal, Jg. 40 (2), S. 443-462.
- Scanzoni, J. (1983): Social Exchange and Interdependence, in: Burgess, R. / Huston, T. (Hrsg.): Social Exchange in Developing Relationships, New York, Academic Press, S. 61-98.
- Schaan, J.-L. (1983), Parent Control and Joint Venture Success: The Case of Mexico, Dissertation, University of Western Ontario.
- Schaan, J.-L. (1985): Turning a Joint Venture into a successful Marriage: Developing a Working Relationship between Partners, Working Papers 85-41; University of Ottawa.
- Schaan, J.-L. (1988): How to control a joint venture even as a minority partner, in: Journal of General Management, Jg. 14 (1), S. 4-16.
- Schaan, J.-L. / Beamish, P. W. (1985): Joint Venture General Managers in LDCs, in: Contractor, F. J. / Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms, Lexington, Massachusetts, S. 279-299.
- Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Aufl., Oldenbourg Verlag, München, Wien.
- Schoorman, F. D. / Mayer, R. C. / Davis, J. H. (2007): An integrative model of organizational trust: Past, present and future, in: Academy of Management Review, Jg. 32 (2), S. 344- 354.
- Schreiber, M. R. (2006): Identifikation von Vertrauen in Organisation: Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche, Dissertation.
- Schreiner, M. / Kale, P. / Corsten, D. (2009): What really is Alliance Management Capability and how does it impact alliance outcomes and success, in: Strategic Management Journal, Jg. 30, S. 1395-1419.
- Schumacher, C. (2006): Trust: A Source of Success in Strategic Alliances, in: Schmalenbach Business Review, Jg. 58, S. 259-278.
- Schwens, C. / Eiche, J. / Kabst, R. (2011): The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice, in: Journal of Management Studies, Jg. 48 (2), S. 330-351.
- Scott, W. R. (2003): Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, 5. Aufl., New Jersey.

- Shan, W. (1991): Environmental Risks and Joint Venture Sharing Arrangements, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 22 (4), S. 555-578.
- Senge, K. (2007): Was ist neu am Neo-Institutionalismus? Eine vergleichende Betrachtung der Organisationsumwelten zwischen dem Neo-Institutionalismus und anderen dominanten Ansätzen der US-amerikanischen Organisationssoziologie, in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 32 (1), S. 42-65.
- Sieg, G. (2005): *Spieltheorie*, Oldenbourg Verlag, München, Wien.
- Shenkar, O. / Li, J. (1999): Knowledge Search in International Cooperative Ventures, in: *Organization Science*, Jg. 10 (2), S. 134-143.
- Shenkar, O. / Zeira, Y. (1987): Human Resources Management in International Joint Ventures: Directions for Research, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 12 (3), S. 546-557.
- Sherwood, A. L. / Saxton, T. / Inkpen, A. / Hozinger, I. (2006): An empirical examination of the relationships between alliance trust, reputation, and performance. Zur Veröffentlichung in *Corporate Reputation Review* eingereichter Artikel, S. 1-27.
- Sim, A. B. / Ali, M. Y. (2000): Determinants of stability in international Joint Ventures: Evidence from a developing country context, in: *Asia Pacific Journal of Management*, Jg. 17, S. 373-397.
- Skarmeas, D. / Katsikeas, C. / Schlegelmilch, B. (2002): Drivers of Commitment and its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 33 (4), S. 757-783.
- Smith, K. G. / Carrol, S. J. / Ashford, S. J. (1995): Intra- and interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 38 (1), S. 7-23.
- Smith, J. B. / Barclay, D. W. (1999): Selling Partner Relationships: The Role of Interdependence and Relative Influence, in: *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Jg. 19 (4), S. 21-40.
- Soulsby, A. / Clark, E. (2011): Instability and Failure in International Joint Ventures in Post-Socialist Societies: Power, Politics and Strategic Orientations, in: *Competition & Change*, Jg. 15 (4), S. 296-314.
- Steensma, H. K. / Lyles, M. A. (2000): Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 831-851.
- Stinchcombe, A. L. (1965): Social Structure and Organizations, in: March, J. G. (Hrsg.): *Handbook of Organizations*, Chicago, S. 142-193.
- Stuckey, J. A. (1983): *Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminum Industry*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke und Transaktionskosten, in: Stuehl, W. H. / Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 2*, Berlin, New York, S. 239-311.
- Tallman, S. / Shenkar, O. (1994): A managerial decision model of international cooperative venture formation, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 25, S. 91-115.
- Tallman, S. / Sutcliffe, A. G. / Antonian, B. A. (1997): Strategic and organizational issues in international joint ventures in Moscow, in: Beamish, P. W. / Killing, J. P.



(Hrsg.): Cooperative Strategies: European Perspective, New Lexington Press, San Francisco, S. 184-211.

Teusler, N. (2008): Strategische Stabilitätsfaktoren in Unternehmenskooperationen: Eine kausalanalytische Betrachtung, Gabler, Wiesbaden.

Tomlinson, J. W. (1970): The joint Venture Process in international Business: India and Pakistan, The Massachusetts Institute of Technology, Clinton, Massachusetts.

Tsang, E. W. K. (2000): Transaction Cost and Resource-Based Explanations of Joint Ventures: A comparison and synthesis, in: Organization Studies, Jg. 21 (1), S. 215-242.

Urban, D. / Mayerl, J. (2011): Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung, Springer Verlag, Wiesbaden.

Vachani, S. (1995): Enhancing the obsolescence bargaining theory: a longitudinal study of foreign ownership of US and European multinationals, in: Journal of International Business Studies, Jg. 26 (1), S. 159-180.

Vaidya, S. (2009): International Joint Ventures: an integrated framework, in: Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, Jg. 19 (1), S. 8-16.

Van de Veen, A. H. / Poole, M. S. (1988): Paradoxical requirements for a theory of organizational change, in: Quinn, R. E. / Cameron, K. S. (Hrsg.): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management, Ballinger, Cambridge, MA, S. 19-63.

Van de Veen, A. H. / Poole, M. S. (1995): Explaining Development and change in organizations, in: Academy of Management Review, Jg. 20 (3), S. 510-540.

Van Heigenoort, J. (1967): Logical Paradoxes, in: Edwards, P.: The Encyclopedia of Philosophy, Mac Millan and Free Press, S. 45-51.

Varadarajan, P. R. / Cunningham, M. H. (1995): Strategic Alliances: A synthesis of conceptual foundations, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 23, S. 282-296.

Vernon, R. (1977): Storm over Multinationals: The Real Issues, Cambridge, Mass. Harvard University Press.

Weder, R. (1990): Internationale Unternehmenskooperation: Stabilitätsbedingungen von Joint Ventures, in: Außenwirtschaft, Jg. 45 (2), S. 267-291.

Weder, R. (1992): Joint Venture: Theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der chemischen Industrie der Schweiz, Grösch.

Welge, M. K. / Al-Laham, A. (1997): Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche Relevanz von strategischen Allianzen, in: Macharzina, K. / Oesterle, M. J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 553-577.

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, Jg. 5, S. 171-180.

Williamson, O. E. (1981): The economics of organization: The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology, Jg. 87, S. 548-577.

- Winfrey, F. L. / Austin, A. L. (1996): Reciprocal Agency: Toward a Theory of International Joint Ventures, in: Woodside, A. G. / Pitts, R. E. (Hrsg.): Creating and Managing International Joint Ventures, Quorum Books, Westport, Connecticut, London, S. 21-32.
- Woodside, A. G. / Pitts, R. E. (1996): Toward a Behavioral Theory of International Joint Venture Strategies, in: Woodside, A. G. / Pitts, R. E. (Hrsg.): Creating and Managing International Joint Ventures, Quorum Books, Westport, Connecticut, London, S. 1-19.
- Wurche, S. (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen, in: Sydow, J. / Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen, S. 142-159.
- Yan, A. (1998): Structural Stability and reconfiguration of international joint ventures, in: Journal of International Business Studies, Jg. 29 (4), S. 773-769.
- Yan, A. / Gray, B. (1994): Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A comparative Case Study, in: Academy of Management Journal, Jg. 37 (6), S. 1478-1517.
- Yan, A. / Gray, B. (2001a): Antecedents and Effects on parent control in international joint ventures, in: Journal of Management Studies, Jg. 38 (3), S. 393-416.
- Yan, A. / Gray, B. (2001b): Negotiating Control and Achieving Performance in International Joint Ventures: A Conceptual Model, in: Journal of International Management, Jg. 7, S. 295-315.
- Yan, A. / Luo, Y. (2001): International Joint Ventures: Theory and Practice, New York.
- Yan, A. / Zeng, M. (1999): International Joint Venture Instability: A critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions for Future Research, in: Journal of International Business Studies, S. 397-414.
- Yan, Y. (2000): International Joint Ventures in China: Ownership, Control and Performance, Macmillan Press Ltd, Houndmills et al.
- Yasuda, H. (2005): Formation of strategic Alliances in high-technology industries: Comparative study of the Resource-based Theory and the Transaction Cost Theory, in: Technovation, Jg. 25, S. 763-770.
- Yeheksel, O. / Zeira, A. / Shenkar, O. / Newburry, W. (2001): Parent company dissimilarity and equity international joint venture effectiveness, in: Journal of International Management, Jg. 7, S. 81-104.
- Yoshino, M. Y. / Rangan, U. S. (1995): Strategic Alliances: An entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press, Boston / Massachusetts.
- Young-Ybarra, C. / Wiersema, M. (1999): Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory, in: Organization Science, Jg. 10 (4), S. 439-459.
- Zafirovski, M. (2005): Social Exchange Theory under Scrutiny: A positive critique of its Economic-Behaviorist Formulations, in: Electronic Journal of Sociology, S. 1-40.
- Zaheer, A. N. / McEvily, B. / Perrone, V. (1998): Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, in: Organization Science, Jg. 9 (2), S. 141-159.

- Zaheerm, A. N. / Venkatraman, N. (1995): Relational Governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange, in: Strategic Management Journal, Jg. 16, S. 373-392.
- Zand, D. E. (1972): Trust and Managerial Problem Solving, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 17, S. 229-239.
- Zeira, Y. / Newburry, W. / Yeheskel, O. (1997): Factors affecting the effectiveness of Equity International Joint Ventures (EIJVs) in Hungary, in: Management International Review, Jg. 37 (3), S. 259-279.
- Zeira, Y. / Parker, B. (1995): International Joint Ventures in the United States – An Examination of Factors related to their Effectiveness, in: The International Executive, Jg. 37 (4), S. 373-394.
- Zentes, J. (1992): Ost-West Joint Ventures als strategische Allianzen, in: Zentes, J. (Hrsg.): Ost-West Joint Ventures, Stuttgart, S. 3-23.
- Zeybek, A. Y. / O'Brien, M. / Griffith, D. A. (2003): Perceived Cultural Congruence's influence on employed communication strategies and resultant performance: A transitional Economy international joint venture Illustration, in: International Business Review, Jg. 12 (4), S. 499-521.
- Zhan, W. / Luo, Y. (2008): Performance Implications of capability exploitation and upgrading in international joint ventures, in: Management International Review, Jg. 48, S. 227-253.
- Zhang, Y. / Haiyang, L. / Hitt, M. A. / Cui, G. (2007): R&D Intensity and international joint venture performance: moderating effects of market focus and ownership structure, in: Journal of International Business Studies, Jg. 38, S. 944-960.
- Zielke, E. A. (1992): Erfolgsfaktoren internationaler Joint-Ventures: Eine empirische Untersuchung der Erfahrungen deutscher und amerikanischer Industrieunternehmen in den USA, Frankfurt am Main et al.
- Ziggers, G. W. / Tjemkes, B. (2010): Dynamics in Inter-Firm Collaboration: The impact of Alliance Capabilities on Performance, in: International Journal of Food System Dynamics, Jg. 2, S. 151-166.
- Zollo, M. / Reuer, J. J. / Singh, H. (2002): Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances, in: Organization Science, Jg. 13 (6), S. 701-713.

## 8.2 Fragebogen

<b>1. Position des Interviewpartners</b>		
Geschäftsführer des internationalen Joint Ventures (IJV)	<input type="checkbox"/>	
Mitglied der Geschäftsleitung des IJV	<input type="checkbox"/>	
Mitglied des Kontrollgremiums des IJV (BoD, Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, ...)	<input type="checkbox"/>	
Verantwortlich für das IJV beim Partner	<input type="checkbox"/>	
Sonstige	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Titel des Interviewpartners	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<b>2. Gründungsjahr des IJV</b>		
	<input style="width: 150px;" type="text"/>	
<b>3. Land des IJV</b>		
	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
<b>4. Name des IJV</b>		
	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
Name Partner A	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
Name Partner B	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
<b>5. Industriesektor des IJV</b>		
	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
Industriesektor Partner A	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
Industriesektor Partner B	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
<b>6. Kurze Beschreibung der Hauptprodukte</b>		
... des IJV	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
... von Partner A	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
... von Partner B	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
<b>7. SIC Code (falls vrfügbar)</b>		
... des IJV	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
... Partner A	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
... Partner B	<input style="width: 400px;" type="text"/>	
<b>8. Umsatz und Mitarbeiterzahl</b>		
	Umsatz	Mitarbeiterzahl
... IJV	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>
... Partner A	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>
... Partner B	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>

9. Funktionen des IJV:	Produktion / Herstellung	<input type="checkbox"/>
	Vertrieb / Verkauf / Marketing	<input type="checkbox"/>
	Forschung & Entwicklung	<input type="checkbox"/>
	Sonstige	<input type="text"/>

10. Motive zur Gründung des IJV	Partner A	Partner B
Erfüllung gesetzlicher Auflagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Kenntnisse über das Land des IJV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu Ressourcen & Technologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kombination gleichartiger / sich ergänzender Ressourcen zur Erzielung von Skaleneffekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktzugang / -erweiterung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Konkurrenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukzessive Veräußerung eigener Anteile an IJV-Partner oder an Dritte / Börse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erweiterung des Produktportfolios (horizontale oder vertikale Expansion)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Wettbewerbssituation (Low Cost Manufacturing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf eine strukturelle Veränderung im IJV. Als "strukturelle Veränderung" wird die Veränderung der Besitzverhältnisse oder die erzwungene Veränderung im Management oder des Aufsichtsgremiums des IJV bezeichnet.

Einige der Fragen beziehen sich auf zwei Zeitpunkte.

Der erste Zeitpunkt ist dabei immer die Zeit bei / unmittelbar nach Gründung des IJV.

= GRÜNDUNGSPHASE

Der zweite Zeitpunkt bezieht sich auf die Zeit der strukturellen Rekonfiguration.

= zur Zeit der strukturellen ÄNDERUNG

Insofern bisher keine strukturelle Anpassung vorgenommen wurde, beziehen sich die so markierten Fragen auf HEUTE)

Weitere Informationen erhalten Sie durch den Interviewer. Er wird Ihnen auch bei dem Wechsel zwischen den beiden Zeitpunkten behilflich sein.

11. Eigentümerverhältnisse:		Partner A	Partner B
zur Zeit der Gründung		<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
zur Zeit der strukturellen Änderung		<input type="text"/> %	<input type="text"/> %

12. Art der strukturellen Änderung			betrieben durch		Jahr der Veränderung
a)	Gab es eine wesentliche Veränderung des Management-Teams des IJVs auf Betrieben einer der Partner ?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>	Partner A <input type="checkbox"/> Partner B <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	Hat sich auf Betreiben eines Partners das Kontrollgremium des IJV (Aufsichtsrat etc) geändert ?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>	Partner A <input type="checkbox"/> Partner B <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	Wurde das IJV auf Betreiben eines Partners aufgelöst ? (Liquidation)	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>	Partner A <input type="checkbox"/> Partner B <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d)	Wurde das IJV auf Betrieben eines Partners verkauft ? (aus IJV wird 100% Tochter) Wer hat die Anteile übernommen ?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Partner A <input type="checkbox"/>	Partner A <input type="checkbox"/> Partner B <input type="checkbox"/> Partner B <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
e)	Die Eigentumsverhältnisse haben sich auf Betrieben eines Partners verändert (siehe 11)	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>	Partner A <input type="checkbox"/> Partner B <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

13. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu ?		Partner A					Partner B				
STRATEGIE	- zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht
a)	Die strategischen Ziele der Partner haben sich geändert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Die Änderung der strategischen Ziele war für die Kooperation signifikant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Die Änderung der strategischen Ziele haben die Bedeutung des IJV verändert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Die strategische Änderung war im Wesentlichen in den folgenden Bereichen:										
	i) Sales-Channel Strategie _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ii) Produkt Portfolio Ausrichtung _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	iii) Produktionsstrategie _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	iv) F&E Strategie _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	v) Technologie Strategie _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu ?		Partner A					Partner B				
BEDEUTUNG	- GRÜNDUNGSPHASE	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht
a)	Die Partner hatten Alternativen zum IJV, die ebenso die Erreichung der strategischen Unternehmensziele ermöglicht hätten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Die Partner sind von den Ressourcen des anderen Partners abhängig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Um erfolgreich zu sein, sind die Partner aufeinander angewiesen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Es ist für den Partner schwierig den anderen Partner zu ersetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BEDEUTUNG		Partner A					Partner B				
	- zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht
a)	Die Partner hatten Alternativen zum IJV, die ebenso die Erreichung der strategischen Unternehmensziele ermöglicht hätten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Die Partner sind von den Ressourcen des anderen Partners abhängig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Um erfolgreich zu sein, sind die Partner aufeinander angewiesen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Es ist für den Partner schwierig den anderen Partner zu ersetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Für die Partner sind insbesondere folgende Beiträge des anderen Partners bedeutend  
(Welcher Beitrag von Partner A war für Partner B wichtig und umgekehrt)

BEDEUTUNG

- GRÜNDUNGSPHASE

	sehr wichtig	wichtig	Gut zu haben	egal	unbedeutend	sehr wichtig	wichtig	Gut zu haben	egal	unbedeutend
a) Kapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Distributionskanäle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) H/R-Ressourcen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Rohmaterialzugang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Produktionsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Behördenkontakte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Wissen über den Heimatmarkt des IJV.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Management Know How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Markt-Zugang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BEDEUTUNG

- zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG\*

	sehr wichtig	wichtig	Gut zu haben	egal	unbedeutend	sehr wichtig	wichtig	Gut zu haben	egal	unbedeutend
a) Kapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Distributionskanäle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) H/R-Ressourcen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Rohmaterialzugang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Produktionsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Behördenkontakte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Wissen über den Heimatmarkt des IJV.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Management Know How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Markt-Zugang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. In welchem Maß stehen die Partner hinsichtlich folgender Aspekte im Wettbewerb?

WETTBEWERB

- GRÜNDUNGSPHASE

	sehr hoher Wettbewerber	hoher Wettbewerber	teilweise Wettbewerber	selektiver Wettbewerber	kein Wettbewerber
a) Wettbewerb in Produktsegmenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Wettbewerb in Kundensegmenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Wettbewerb im F&E-Bereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

WETTBEWERB

- zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG\*

	sehr hoher Wettbewerber	hoher Wettbewerber	teilweise Wettbewerber	selektiver Wettbewerber	kein Wettbewerber
a) Wettbewerb in Produktsegmenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Wettbewerb in Kundensegmenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Wettbewerb im F&E-Bereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. In welchem Umfang hat ein Partner Ressourcen für die Allianz in den folgenden Bereichen bereitgestellt?		Partner A					Partner B				
		sehr hoher Beitrag	hoher Beitrag	mittlerer Beitrag	geringer Beitrag	kein Beitrag	sehr hoher Beitrag	hoher Beitrag	mittlerer Beitrag	geringer Beitrag	kein Beitrag
<b>ENGAGEMENT</b> - GRÜNDUNGSPHASE											
a)	Managementleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Management- & IT-systeme / Management Know How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Produktdesign	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Produktionstechnologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Vetriebsleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Kapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Produktionskapazitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Training / Know How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	politische Unterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Rohmaterial und/oder Vorprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ENGAGEMENT</b> - zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*		Partner A					Partner B				
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a)	Managementleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Management- & IT-systeme / Management Know How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Produktdesign	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Produktionstechnologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Vetriebsleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Kapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Produktionskapazitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Training / Know How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	politische Unterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Rohmaterial und/oder Vorprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Inwieweit sind die folgenden Aussagen charakteristisch für die Partner?		Partner A					Partner B				
		stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
<b>ENGAGEMENT</b> - GRÜNDUNGSPHASE											
a)	Die Partner stehen ausländischen Investitionen positiv gegenüber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Die Partner sind bereit das Produkt an den lokalen Markt anzupassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Die Partner sind bereit die Belegschaft im IJV zu erhöhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Die Partner sind bereit weitere Ressourcen (Mitarbeiter / Kapital) zur Verfügung zu stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Die Partner sind bereit Arbeitsabläufe und Reportinganforderungen an den anderen Partner anzupassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Die Partner stellen durch regelmäßige Treffen sicher, dass die Beteiligten die Erwartungen vom IJV kennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Für die Belange des IJV wird ausreichend Zeit investiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Die Partner sind bereit auch dann ein IJV mit dem anderen Partner einzugehen, wenn dies nicht gesetzlich erforderlich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ENGAGEMENT</b> - zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*		Partner A					Partner B				
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a)	Die Partner stehen ausländischen Investitionen positiv gegenüber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Die Partner sind bereit das Produkt an den lokalen Markt anzupassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Die Partner sind bereit die Belegschaft im IJV zu erhöhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Die Partner sind bereit weitere Ressourcen (Mitarbeiter / Kapital) zur Verfügung zu stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Die Partner sind bereit Arbeitsabläufe und Reportinganforderungen an den anderen Partner anzupassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Die Partner stellen durch regelmäßige Treffen sicher, dass die Beteiligten die Erwartungen vom IJV kennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Für die Belange des IJV wird ausreichend Zeit investiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Die Partner sind bereit auch dann ein IJV mit dem anderen Partner einzugehen, wenn dies nicht gesetzlich erforderlich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



19. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?		Partner A					Partner B				
		stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht
<b>PERFORMANZ</b>	- GRÜNDUNGSPHASE										
a)	Das IJV hat zu Beginn der Allianz die Wachstumserwartungen erfüllt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Das IJV hat zu Beginn der Allianz die Ergebniserwartungen erfüllt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Das IJV hat zu Beginn weniger Wachstumspotential gezeigt als erwartet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Das IJV ist zu Beginn profitabler als erwartet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Das IJV hat in der Nachgründungsphase eine gute Marktdurchdringung erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PERFORMANZ</b>		Partner A					Partner B				
- zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*											
a)	Das IJV hat die Wachstumserwartungen der Allianz erfüllt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Das IJV hat die Ergebniserwartungen an die Allianz erfüllt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Das IJV hat weniger Wachstumspotential gezeigt als erwartet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Das IJV ist profitabler als erwartet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Das IJV hat eine gute Marktdurchdringung erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. In welchem Maß haben die Partner in den folgenden Bereichen vom anderen Partner lernen können?		Partner A					Partner B				
		sehr viel gelernt	viel gelernt	etwas gelernt	wenig gelernt	nichts gelernt	sehr viel gelernt	viel gelernt	etwas gelernt	wenig gelernt	nichts gelernt
<b>LERNEN</b>	- GRÜNDUNGSPHASE										
a)	Neue Technologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Marktwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Ausländische Kulturen und Gepflogenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Managementwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Produktionsprozesse & -abläufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LEARNING</b>		Partner A					Partner B				
- zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*											
a)	Neue Technologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Marktwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Ausländische Kulturen und Gepflogenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Managementwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Produktionsprozesse & -abläufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Häufigkeit, mit der das Joint Venture mit Konflikten zu tun hatte?		Partner A					Partner B				
		nie	selten	manchmal	regelmäßig	sehr häufig					
<b>KONFLIKTE</b>	- GRÜNDUNGSPHASE										
a)	Persönliche Konflikte zwischen den Partnern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Konfliktäre Ziele der Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Kulturelle Unterschiede in den Erwartungen der Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Mißtrauen zwischen den Partnern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Konflikte bzgl. der Auslegung der Kooperationsvereinbarung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>KONFLIKTE</b>		Partner A					Partner B				
- zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*											
a)	Persönliche Konflikte zwischen den Partnern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Konfliktäre Ziele der Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Kulturelle Unterschiede in den Erwartungen der Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Mißtrauen zwischen den Partnern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Konflikte bzgl. der Auslegung der Kooperationsvereinbarung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?		Partner A					Partner B				
		stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht
<b>VERTRAUEN</b> - GRÜNDUNGSPHASE											
a)	Die Geschäftsbeziehungen der Partner sind durch ein hohes Maß an Vertrauen gekennzeichnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Die Partner vertrauen darauf, dass sich der andere konform den Vertragsvereinbarungen verhält.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Die Partner behandeln die Informationen, die sie vom anderen Partner bekommen generell mit Skepsis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>VERTRAUEN</b> - zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*											
a)	Die Geschäftsbeziehungen der Partner sind durch ein hohes Maß an Vertrauen gekennzeichnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Die Partner vertrauen darauf, dass sich der andere konform den Vertragsvereinbarungen verhält.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Die Partner behandeln die Informationen, die sie vom anderen Partner bekommen generell mit Skepsis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?		stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht
<b>KONFLIKTLÖSUNG</b> - GRÜNDUNGSPHASE						
a)	Ein Mechanismus zur Adressierung von Konflikten ist eingerichtet und wird angewandt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Manager Interaktionen werden hinsichtlich potentieller Konflikte genau beobachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Es gibt eine ausgeprägte Kommunikation (in beiden Richtungen) zur Lösung von Konflikten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Bei der Lösung von Konflikten spielen kulturelle Unterschiede eine große Rolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Probleme werden gemeinschaftliche gelöst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Bei der Lösung von Konflikten ist das Topmanagement miteinbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>KONFLIKTLÖSUNG</b> - zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*						
a)	Ein Mechanismus zur Adressierung von Konflikten ist eingerichtet und wird angewandt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Manager Interaktionen werden hinsichtlich potentieller Konflikte genau beobachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Es gibt eine ausgeprägte Kommunikation (in beiden Richtungen) zur Lösung von Konflikten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Bei der Lösung von Konflikten spielen kulturelle Unterschiede eine große Rolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Probleme werden gemeinschaftliche gelöst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Bei der Lösung von Konflikten ist das Topmanagement miteinbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?		stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht
<b>PARTNER FIT</b> - GRÜNDUNGSPHASE						
a)	Die Ressourcen & Fähigkeiten der Partner ergänzen sich in großem Maß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Die Kernkompetenzen der beiden Partner sind sehr ähnlich bzw- überschneiden sich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Die Firmenkulturen der beiden Partner sind kompatibel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Der Führungsstil beider Partner sind kompatibel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PARTNER FIT</b> - zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*						
a)	Die Ressourcen & Fähigkeiten der Partner ergänzen sich in großem Maß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Die Kernkompetenzen der beiden Partner sind sehr ähnlich bzw- überschneiden sich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Die Firmenkulturen der beiden Partner sind kompatibel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Der Führungsstil beider Partner sind kompatibel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?		Partner A					Partner B				
		stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht
<b>KOOPERATION</b> - GRÜNDUNGSPHASE											
a)	Die Partner informieren sich bei Problemen umgehend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Manchmal handeln die Partner opportunistisch zu Lasten des anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Die Partner halten Informationen bzgl. Chancen und Risiken zurück.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Die Partner handeln im Sinne der Kooperation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Chancen und Risiken werden häufig diskutiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Informationen werden rechtzeitig weitergeleitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Die Partner nähern sich bei Entscheidungen mit beiderseitigen Auswirkungen aneinander an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Die Partner versuchen mit allen Mittel ihren eigenen Weg zu gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>KOOPERATION</b> - zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*											
a)	Die Partner informieren sich bei Problemen umgehend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Manchmal handeln die Partner opportunistisch zu Lasten des anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Die Partner halten Informationen bzgl. Chancen und Risiken zurück.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Die Partner handeln im Sinne der Kooperation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Chancen und Risiken werden häufig diskutiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Informationen werden rechtzeitig weitergeleitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Die Partner nähern sich bei Entscheidungen mit beiderseitigen Auswirkungen aneinander an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Die Partner versuchen mit allen Mittel ihren eigenen Weg zu gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. PARTNER-ERFAHRUNG											
a)	Die Partner hatten bereits vor dieser Allianz Beziehungen zueinander.	JA	<input type="checkbox"/>	NEIN	<input type="checkbox"/>						
b)	Die Partner haben erst im Laufe der Allianz eine Beziehung zueinander aufgebaut.	JA	<input type="checkbox"/>	NEIN	<input type="checkbox"/>						

27.	In welchem Umfang üben die Partner Kontrolle über nachfolgende Bereiche aus? .. greifen die Partner steuernd ein?		Partner A					Partner B				
			sehr stark	stark	weder stark noch schwach	kaum	überhaupt nicht	sehr stark	stark	weder stark noch schwach	kaum	überhaupt nicht
<b>STEUERUNG / KONTROLLE</b>		<b>- GRÜNDUNGSPHASE</b>										
a)	Produktdesign		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Preispolitik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Qualitätskontrolle		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Produktionsplanung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Produktionsmanagement		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Planung / Budgetierung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Ausschüttungspolitik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Personaleinstellungen und - entlassungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Werbung & Promotions		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Anlageninvestitionen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Warenausfuhren		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l)	Lieferantenauswahl		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m)	Tagesgeschäft		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n)	Mitarbeiterentlohnung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>ST. / KONTROLLE</b>	<b>- zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*</b>	Partner A					Partner B				
a)	Produktdesign		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Preispolitik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Qualitätskontrolle		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Produktionsplanung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Produktionsmanagement		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Planung / Budgetierung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Ausschüttungspolitik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Personaleinstellungen und - entlassungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Werbung & Promotions		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Anlageninvestitionen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Warenausfuhren		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l)	Lieferantenauswahl		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m)	Tagesgeschäft		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n)	Mitarbeiterentlohnung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Wie bedeutend ist für den Partner Kontrolle / Steuerung in den nachfolgenden Bereichen?		Partner A					Partner B				
		sehr wichtig	wichtig	unbedeutend	nicht wichtig	nicht interessiert	sehr wichtig	wichtig	unbedeutend	nicht wichtig	nicht interessiert
<b>STEUERUNG / KONTROLLE</b>	<b>- GRÜNDUNGSPHASE</b>										
a)	Produktdesign	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Preispolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Qualitätskontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Produktionsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Produktionsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Planung / Budgetierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Ausschüttungspolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Personaleinstellungen und - entlassungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Werbung & Promotions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Anlageninvestitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Warenausfuhren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l)	Lieferantenauswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m)	Tagesgeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n)	Mitarbeiterentlohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ST. / KONTROLLE</b>	<b>- zum Zeitpunkt der strukturellen ÄNDERUNG*</b>										
a)	Produktdesign	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Preispolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Qualitätskontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Produktionsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Produktionsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Planung / Budgetierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Ausschüttungspolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Personaleinstellungen und - entlassungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Werbung & Promotions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Anlageninvestitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Warenausfuhren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l)	Lieferantenauswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m)	Tagesgeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n)	Mitarbeiterentlohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*) Falls es keine strukturelle Änderung gab, bezieht sich dieser Zeitpunkt auf HEUTE.

Ich erkläre an Eides statt:

Ich habe die vorgelegte Dissertation, nur mit den Hilfen angefertigt, die ich in der Dissertation angegeben habe und ohne unerlaubte fremde Hilfe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Bei den von mir durchgeführten und in der Dissertation erwähnten Untersuchungen habe ich die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis, wie sie in der Satzung des Justus-Liebig Universität zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis niedergelegt sind, eingehalten.

Frank Hornung